

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

Estilos de Liderança adoptados nas PME

Nelma da Conceição Fortunato Boaventura

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau
de

Mestre em Ciências Empresariais

Orientadora: Doutora Maria Amélia Marques

Setúbal, 2016

Dedicatória

Dedico este meu trabalho aos meus pais, irmãos, familiares e amigos, e a minha família, pelo apoio encorajamento, amor e pelos ensinamentos que formam os alicerces da minha história.

Dedico este trabalho ao meu esposo pelo companheirismo e amizade, a minha orientadora, pelo apoio, força, incentivo sem eles não seria possível.

Agradecimentos

Finalizo uma etapa particularmente importante da minha vida, pelo que não poderia deixar de expressar o mais profundo agradecimento a todos aqueles que me apoiaram nesta longa caminhada e contribuíram para a realização deste trabalho.

Quero agradecer com a maior gratidão, primordialmente a Deus pela força de vontade, sabedoria e inteligência que me concedeu e por me amparar nos momentos difíceis, também agradeço a todos os que entraram na minha vida, tocaram e iluminaram com a sua presença direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

Quero também expressar a minha gratidão especialmente à minha orientadora, Doutora Maria Amélia Marques, à Escola Superior de Ciências Empresariais e ao Instituto Politécnico de Setúbal; agradeço por partilhar generosamente transmitindo-me os melhores e mais úteis ensinamentos, com paciência, lucidez e confiança. Pelo acesso que me facilitou a pesquisa mais alargada e enriquecedora e pela sua crítica sempre tão atempada como construtiva contribuindo assim para o meu melhoramento. Bem haja, estou-lhe muito, muito grata.

Gostaria de agradecer aos gestores/ líderes das PME e a todos seus colaboradores na qual ajudaram-me na realização do estudo de caso.

Agradeço aos meus amigos (as), aos meus irmãos e à minha lindíssima e corajosa mãe, que está sempre ao meu lado e cujo amor e apoio não conhecem limites; em memória do meu Pai, à minha família, a qual amo muito, pelo carinho, paciência e incentivo.

Resumo

Atualmente os estilos de liderança adotados nas PME tem vindo a melhorar, porque o maior desafio é conhecer as pessoas, e motiva-las para contribuir o melhor e garantirem o desenvolvimento nas organizações. As mudanças são constantes, o importante para líder é que trabalhem na organização para o cumprimento dos objetivos.

O principal objetivo deste trabalho é estudar os estilos de liderança adotados nas PME, e como tem sido a criação de estratégia de inovação adotados mas iremos analisar os resultados favoráveis.

Portanto iremos utilizar a metodologia qualitativa começaremos por fazer uma pesquisa qualitativa e descritiva do tipo exploratória e de campo. A metodologia qualitativa tem como objectivo compreender quais os estilos de liderança utilizado nas empresas e como lideram.

Nas técnicas de recolha de informação trata-se de uma entrevista semidiretiva onde a entrevista utilizou-se rádio gravador para gravação para serem registados um conjunto de tópicos da entrevista que servem para possibilitar na recolha dos dados da investigação, no tratamento de dados referimos a análise de conteúdo. As entrevistas foram realizadas a cinco gestores/líderes de diferentes empresas de pequenas médias empresas.

Concluimos com análise e discussão dos resultados para melhor clareza dos resultados obtido foi preparada uma entrevista à gestão e topo para referidos gestores, com base no guião estudar os estilos de lideranças adotados nas PME. Os principais resultados dos líderes estudados nas PME's a percepção das chefias sobre os desafios do papel da liderança nas organizações, o que é que os subordinados esperam de um líder, traços principais para ser um líder de sucesso, boas práticas ou bons comportamentos ou comportamentos a evitar, factores que afetam no estilos de liderança nas empresas, quando que um líder está orientado para as pessoas ou para as tarefas, a importância do líder nas PME's.

Palavras- Chaves: Liderança, PME.

Abstract

Today the leadership styles adopted in SMEs have been improving, because the biggest challenge is getting to know people, and motivate them to contribute to the best and ensuring development in organizations. The changes are constant, the important thing for the leader is that they work in the organization to achieve the goals.

The main objective of this work is to study the leadership styles adopted in SMEs, and how the innovation strategy has been adopted, but we will analyze the favorable results.

So we will use the qualitative methodology we will start by doing a qualitative and descriptive research of the exploratory and field type. The qualitative methodology aims to understand the leadership styles used in the companies and how they lead.

In the information gathering techniques, it is a semi-directional interview where the interview was used radio recorder for recording to be recorded a set of interview topics that serve to enable data collection research, in the treatment of data we refer to the analysis Of content. The interviews were carried out to five managers / leaders of different companies of small medium enterprises.

We conclude with an analysis and discussion of the results for better clarity of the results obtained was prepared an interview to the management and top for said managers, based on the guide to study the styles of leaderships adopted in SMEs. The main results of the leaders studied in SMEs are the managers' perception of the challenges of the role of leadership in organizations, what the subordinates expect from a leader, the main traits to be a successful leader, good practices or good behaviors or behaviors To avoid, factors that affect leadership styles in companies, when that a leader is oriented to people or tasks, the importance of the leader in SMEs.

Key-words: Leadership, SMEs.

Índice

| | |
|---|-----------|
| Introdução | 1 |
| Capítulo I- Revisão da Literatura | 3 |
| 1.1-A Liderança nas PME - Origem e Importância da Liderança | 3 |
| 1.2- Importância da Liderança nas Pequenas Médias Empresas (PME) | 5 |
| 1.3- Conceitos da Liderança | 5 |
| 1.4 - Abordagens e Teorias da Liderança..... | 9 |
| 1.4.1-Abordagem dos Traços | 10 |
| 1.4.2-Abordagens Comportamentais | 14 |
| 1.4.3 - Abordagens Situacionais e/ou contingenciais..... | 20 |
| 1.4.4 -Teoria Caminho - Objetivo..... | 23 |
| 1.4.4.1 - Teoria Caminho-Meta..... | 24 |
| 1.4.4.2 - O Continuum de Liderança..... | 25 |
| 1.4.4.3 - Teoria da Contingência da Liderança de Fiedler..... | 26 |
| 1.4.4.4 - O Modelo Vroom/Yetton/Jago..... | 27 |
| 1.4.4.5 - Teoria na Perspetiva Situacional de Hersey Blanchard..... | 28 |
| 1.5 - Abordagem Influência - Poder..... | 30 |
| 1.5.1- Abordagens da liderança carismática, participativa e transformacional..... | 30 |
| 1.6 –Papel da Liderança nas Organizações | 32 |
| 1.7 - Liderança versus Gestão | 32 |
| Capítulo 2- Metodologia | 35 |
| 2.1-Objetivos do Estudo..... | 35 |
| 2.2-Opção Metodológica..... | 36 |
| 2.3-Fontes e Técnicas de Recolha de Informação | 36 |
| 2.4- Tratamento dos Dados | 38 |
| 2.5 - Caraterísticas Sociográfica dos Entrevistados..... | 38 |
| Capítulo 3- Análise e Discussão dos Resultados | 42 |
| 3.1- Perceção das Chefias Sobre os desafios da Liderança | 42 |
| 3.2- Papel da Liderança nas Organizações..... | 43 |

| | |
|---|----|
| 3.3 - O que os Subordinados Esperam de um Líder..... | 43 |
| 3.4 - Traços Principais para ser um Líder de Sucesso..... | 44 |
| 3.5 - Boas Práticas ou bons Comportamentos do Líder ou Comportamentos a Evitar..... | 44 |
| 3.6 - Fatores que afetam no Estilo de Liderança nas Empresas..... | 45 |
| 3.7 - Um Líder Está Orientado para as pessoas ou para as Tarefas..... | 46 |
| 3.8 - Explicar a Importância da Liderança nas PME..... | 47 |
| Apêndices..... | 56 |
| Apêndice 1- Guião de Entrevista aos Gestores ou Líderes nas PME..... | 57 |
| Apêndice 2 – Entrevista aos Gestores nas PME | 59 |

Índice de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela1- Conceitos e Significados de Liderança..... | 8 |
| Tabela 2 - Abordagens de Liderança..... | 10 |
| Tabela 3 - Traços e competências Encontradas no Líderes Eficazes..... | 12 |
| Tabela 4 -Tipos de Traços..... | 13 |
| Tabela 5-Processo de Decisão (Modelo de Vroom /Yetton/Jago)..... | 27 |
| Tabela 6- Adequação dos Estilos de Liderança/ Níveis de Maturidade dos Subordinados.... | 29 |
| Tabela7- Caracterização Sociográfica dos Entrevistados..... | 39 |

Introdução

O estudo dos estilos de liderança adotados nas PME, tem vindo a desenvolver não só inovação e criação estratégias nas empresas, mas também há mudanças nas atitudes e comportamentos dos membros das organizações. O papel dos líderes é de grande diversidade motivar os subordinados, por fornecer a conseguir atingir objetivos organizacionais.

O objetivo geral deste trabalho é estudar o estilos de liderança adotados na pequenas médias empresas(PME). O tema do presente trabalho foi escolhido na busca de compreender quais os estilos adotados na gestão de topo. O estudo exploratório foi feita uma análise de informação recolhidas aos gestores/líderes das pequenas médias empresas de forma compreender quais os estilos de liderança utilizado nas empresas e como lideram. Será utilizada a técnica de entrevista gravada a cinco gestores/líderes, a técnica de entrevista permite o gestor para possibilitar a recolha dos dados mais fácies seja qual for o caso devem ser registadas e integralmente transcritas risos, silêncio, bem como estímulos do entrevistador.

O presente relatório está dividido em três capítulos 1º Capítulo Revisão da literatura, 2º Capítulo metodologia, 3º Capítulo Análise e discussão dos resultados.

No capítulo do enquadramento teórico serão abordados vários temas desde a liderança nas PME-origem e importância da liderança, variados conceitos como as abordagens e teorias da liderança, o papel da liderança nas organizações , concluímos liderança versus gestão.

O segundo é o capítulo da metodologia de investigação esta dividido em quatro subcapítulos serão abordados os objetivos gerais e específicos, no segundo subcapítulo a metodologia utilizada que são as técnicas de recolha de informação no terreno, e o tratamento de dados onde posteriormente encontra-se a caracterização sociográfica dos entrevistados que explica o estudo que eram compreender quais os estilos de liderança utilizado nas pequenas médias empresas (PME) e como lideram e de seguida a caracterização profissional dos entrevistados que diz respeito as competências e experiências que foram adquiridas ao longo percurso profissional e as suas habilitações literárias

No último capítulo serão abordados a reflexão dos resultados e subcapítulos e respectivas conclusões, nos subcapítulos serão explicados oito subcapítulos desde a percepção das chefias sobre os desafios da liderança até a importância do líder nas pequenas médias empresa.

Capítulo I- Revisão da Literatura

No primeiro capítulo iremos abordar a breve revisão da literatura , sobre conceitos da liderança, como as principais teorias da liderança, a importância da liderança, teorias dos traços da personalidades, apresentam-se também algumas teorias de situação e por fim os estilo de liderança respetivamente com base em vários autores.

1.1-A Liderança nas PME - Origem e Importância da Liderança

Os estudos dos líderes e da liderança são contemporâneos da emergência da civilização. É um fenómeno universal. Não é uma invenção da imaginação, ainda existam condições nas quais o sucesso ou falhanço dos grupos e das organizações possa ser incorretamente atribuído a líderes – mas do que fatores ambientais e organizacionais sobre os quais os líderes não controlam. ``Nas situações industriais, educacionais, e militares, e nos momentos sociais, a liderança joga um papel importante para o estudo e pesquisa. (Bass, 1990 Cit In Rego, 1998 p.15)``

Muitas pessoas, quando são convidadas a pensar em liderança, tendem a lembrar-se de líderes políticos, militares, religiosos e empresariais que, pelo seu magnetismo pessoal energia e heroísmo, provocam efeitos muito profundos (positivos e negativos) nos seguidores, empresas ou sociedade, (Ghandi, at al, Cit in Rego, 1998,p.363).

A liderança tem uma história longa que não se esgota nas empresas há milhares de anos se fala de liderança. Inicialmente começou se valorizar os traços físicos de um líder, ou seja refletiu-se sobre como deveriam ser os seus traços de personalidade como um processo de realização, o seu espírito de iniciativa ou habilidade nas relações interpessoais (Cardoso, 2008).

Segundo Rego (1998), a liderança tem sido definida de vários modos , a liderança como tema de pesquisa surgiu apenas depois da década de 1930 fora do campo da filosofia e da história. Os primeiros estudos sobre liderança visaram descobrir os traços físicos, características de personalidade e capacidades que, na altura, eram atribuídos aos líderes naturais, partiu-se do pressuposto de que os grandes homens, com características inatas, assumiam naturalmente posições de liderança. Contudo, nas pesquisas realizadas os

resultados foram pouco consistentes no que se refere à relação entre os traços e a eficácia de liderança(Rego,1998).

Vários autores refletem que os primeiros estudos sobre liderança foram efetuados até a segunda Guerra Mundial. A ideia que norteava estes estudos que algumas pessoas possuem traços de personalidades que as tornam mais aptas ao exercício eficaz de posições de liderança. Os traços mais citados como conducentes ao sucesso foram a inteligência; a criatividade; a influência verbal; auto-estima; a estabilidade emocional; a energia, intuição penetrante; capacidade de persuasão.(Rego,1998, at.al)

Jesuíno (1996) também reforça o estudo dos traços da liderança que o princípio do século XX e até do início da 2ª guerra mundial a investigação sobre liderança esteve associada á ideia de que os líderes possuíam qualidades especiais que os diferenciavam dos subordinados. Os líderes eram supostos terem «*scores*» mais elevados numa grande variedades de caraterísticas tanto físicas como psicológicas a que correspondiam diferenciais. Admitia-se, por outro lado, que estas qualidades pessoais, inerentes aos líderes, eram transferível de situação para situação. Uma consequência desta perspectiva consistia em privilegiar a selecção em detrimento da formação dos lideres(Jesuíno, 1996).

“A liderança nos últimos 40 anos tornou-se muito importante é porventura a interação altamente complexa entre indivíduos e o ambiente social e da tarefa. A liderança é uma transação contínua entre uma pessoa investida de posição de autoridade e o ambiente social, o modo com estilo e a capacidade de *background* do líder, contribuem para o desenvolvimento é fortemente contingente do controlo e da influência que a situação” (Fiedler 1967, p.243).

Segundo Morais(2012), a liderança foi, sempre e será um tema que esta na ordem do dia das nossas organizações. É talvez a área menos compreendida do comportamento organizacional.

1.2- Importância da Liderança nas Pequenas Médias Empresas (PME)

A liderança nas pequenas médias empresas é um fator importante para o desenvolvimento das atividades e na tomada de decisão, independentemente da função ou profissão do indivíduo. A liderança caracteriza-se pela forma como são conduzidos os ideais das organizações ou dos grupos de trabalho. Não basta que o administrador saiba desempenhar bem as suas funções nos tipos de comunicação, não basta saber planejar, implantar, operar, avaliar, é preciso que saiba também estimular, coordenar e controlar, entendendo as pessoas e as suas peculiaridades individuais e de grupos (Lakatos 1997, p. 153).

A importância da liderança nas organizações é primordial tem como vantagem competitiva essencial do futuro da empresa, tem como objetivo responsabilidade pelo desenvolvimento de uma visão ampla com a realidade das organizações, pela criação de estratégias para implementação comunicação seja eficiente e eficaz de modo a gerar valores para os *stakeholders*.

1.3- Conceitos da Liderança

Neste subcapítulo farei uma breve referência com base em autores na área de liderança nas definições e dos conceitos para melhor compreendermos as diferenças sobre os estudos feitos pelos autores no ponto de vista organizacional, o termo liderança significa diferentes coisas para diferentes pessoas. São muitas as definições – quase tantas como as pessoas que se dedicaram ao tema (Yulk, 1989, 1994; Bass, 1990, Sytroit, 1996:238 Cit In Rego, 1998, p.23). Uma das mais simples considera-a com um conjunto de atividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior dirigidas para a condução das atividades dos outros membros, com objetivo de atingir eficazmente o objetivo do grupo. Para Max Weber (1947) a liderança não passava pelo exercício do poder por parte do grupo ou pessoa, e o processo de liderança estava associado as características psicológicas do líder e dos seus seguidores, ou seja ao carisma um dos tipos-ideias de autoridade.

Para Moraes (2012) a principal diferença teórica centra-se em torno da forma como a liderança é exercida, se deve ou não ser exercida de forma coerciva e quais os principais meios utilizados para exercer essa influência sobre os seguidores do líder

Segundo (Cunha, 2005) as definições, para além do mérito da simplicidade, engloba os principais fatores subjacentes ao processo: Líder, Seguidores, Influência, Desenvolvimento e Objetivos. O líder é o responsável pelo trabalho das pessoas da unidade de chefia, e o seu papel é treinar essas pessoas, motivá-las, encorajá-las, conciliando os interesses da organização. Os seguidores que é definido como indivíduos pertencentes à organização que enfatizam relações com os líderes assim como relações de parceria entre todos os seus subordinados, caracterizadas pela influência recíproca por trocas sociais e emocionais. Assim, sendo o objetivo do líder, segundo Cunha (2005) pode ser excelente, mas ser incapaz de garantir o seu sucesso. Para que as suas orientações, sugestões e ideias sejam compartilhadas com o grupo há que garantir o interesse das pessoas envolvidas na implementação da decisão e a determinação dos limites de aceitação, mesmo com medo de expressar a sua resistência, de forma mais ou menos declarada.

Para (Cunha,2005) a Influência: é a ação através da qual uma pessoa ou um líder consegue persuadir, vender as ideias, obter aceitação dos seus planos e decisões, cultivar o empenhamento dos seus colaboradores, obter apoio dos seus superiores.

Para (Cunha, 2005) o Desenvolvimento: O líder ajuda os colaboradores a entender como a empresa funciona em todos os seus aspetos para as pessoas compreenderem o seu papel organizacional e a importância de fazerem o seu trabalho com a maior perfeição possível.

Segundo Rosa et al (2004; 2005:86 Cit In Rolo, 2008: 419), a liderança é a capacidade de transformar diretrizes e políticas empresariais em objetivos de realização concreta, supervisionar os andamentos dos processos até a realização/obtenção dos objetivos, suprimir qualquer ação não prevista, quer ao nível de realização, quer ao nível de coesão do grupo e assegurar o desenvolvimento das relações interpessoais a nível de crescimento, realização pessoal e resolução de conflitos.

Para Kotler (2002), a liderança é essencialmente o processo de ajudar a mudar alguns aspetos fundamentais para aproveitar as condições mutantes da economia e do mercado. Como processo, a administração geralmente é associada a coisas como planejar, elaborar orçamentos, organizar, contratar funcionários, controlar e resolver em que direção a organização deve caminhar, criar uma visão do futuro, persuadir funcionários e outras pessoas.

Covey (2003) importante a aceitar ideias novas e implementá-las, assim como criar estratégias e fazer com que as pessoas se esforcem para que a visão se torne realidade, apesar de todos os obstáculos. Também é associada à transferência de poder para as pessoas, para que estas façam com que as coisas aconteçam. Desta forma, complementa que liderança é comunicar o valor e o potencial das pessoas, com tanta clareza que elas passam a ver isso em si mesmas. Segundo Bennis (1996), a liderança é como a beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer.

Para Almeida, (2005:87, Cit in Rolo 2008, P.419) tem-se, em resultado, como conceito de liderança, uma forma de denominação, baseado no prestígio pessoal, aceite pelos dirigidos, constituindo um processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a prossecução de objetivos de um grupo e ou de uma organização.

«Liderança é um processo instrumental segundo a qual eficácia do líder se mede pela sua habilidade em motivar os seus subordinados para atingir objetivos desejáveis».(Reto, Lopes,1990, p.18).

Para Chiavenato (1999), a liderança é um fenómeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações. A liderança é uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Portanto os elementos que caracterizam a liderança: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar.

Segundo Rolo (2008), entende-se por liderança o processo de influenciar interpessoal exercido por indivíduo, grupo de indivíduos organização ou organizações (destinados do poder de influência), numa dada atividade, circunstâncias e ou situação, orientado, para, em conformidade com um ou vários padrões de desempenho, obter, através da comunicação humana interpessoal, a realização de um ou vários objetivos.

A Liderança ainda pode ser definida como, "um processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para consecução de um objetivo, numa dada situação" Hersey e Blanchard (1986, p.105) comenta na maneira como o líder desempenha seu relacionamento interpessoal, o modo como interage com a equipe nos processos da organização, incentivando-as com uma filosofia onde organização e pessoas ganham na realização dos objetivos organizacionais e pessoais.

As definições referidas na tabela abaixo envolve que a liderança é um processo coletivo partilhado por todos os membros do grupo ou se, pelo contrário, resulta de uma especialização de papéis em que alguém se especializa no papel de líder (Rego,1998).

Tabela1- Conceitos e significados de Liderança

| Conceito de Liderança | Caraterização |
|------------------------------------|---|
| Centro do processo grupal | A liderança envolve a proeminência de um ou alguns(poucos) indivíduos sobre outros. Em virtude de sua especial posição no grupo, o líder determina a estrutura, atmosfera, ideologia e atividade do grupo. |
| Personalidade e seus defeitos | O líder possui qualidade que distinguem dos seguidores |
| Arte de induzir a obediência | A liderança é a capacidade de imprimir a vontade do líder nos seguidores, e de induzir a sua obediência, respeito, lealdade e cooperação. |
| Exercício da influência | A liderança é uma relação entre o líder e o seguidores na qual o primeiro influencia mais do que o influenciado. Devido ao líder, os que são liderados agem diferentemente do que fariam sem ele. |
| Acto ou comportamento | A liderança é o comportamento de um indivíduo que está envolvido na direção das atividades do grupo. |
| Forma de persuasão | Liderança é a persuasão bem sucedida, sem coerção: os seguidores são convencidos pelos méritos do argumento e não pela do líder. |
| Relação do poder | Liderança é um tipo particular de relação de poder, que se caracteriza pela percepção dos membros do grupo de que outro membro tem direito de lhes prescreve comportamentos relacionados com atividade do grupo |
| Instrumentos de alcance objectivos | A liderança é o processo de arranjo de uma situação, de tal de modo que os membros do grupo, incluindo o líder, podem alcançar objetivos comuns com máxima economia e o mínimo de tempo, esforço e trabalho. |
| Efeito emergente da interacção | A liderança é um processo de estimulação mútua através do qual a energia é dirigida para prossecução de uma causa comum. |
| Papel diferenciado | Cada membro de um grupo, organização ou sociedade ocupa uma posição. Em cada uma delas espera-se que o indivíduo que a ocupa desempenhe um papel mais ou menos bem definido. O líder desempenha, pois, o papel que lhe é atribuído que é diferente do atribuído aos seguidores. |

| | |
|-------------------------|--|
| Iniciação da estrutura | A liderança é o processo de criação e manutenção do padrão de relacionamentos e papéis. Ela permite manter a eficácia dos sistemas de decisão. |
| Combinação de elementos | A liderança envolve aspectos de personalidade, processo de influência, comportamento, poder, etc. |

Fonte: Bass, (1990, Cit, in Rego, 1998 P.24)

Em suma, as definições de liderança acima citadas os autores refletem que o centro processo grupal determina a estrutura do grupo, no comportamento do indivíduo, o poder relaciona os membros que são envolvidas as atividades do grupo, com a combinação dos elementos que envolve aspectos de personalidade, comportamentos e poder. A liderança tem uma grande importância nas atividades e tomada de decisões das organizações e na sociedade em geral.

1.4 - Abordagens e Teorias da Liderança

Neste subcapítulo irei falar sobre a grande diversidade de abordagens, teorias de liderança e modelos dedicados a liderança alguns estudiosos têm dedicado uma parte do tempo das suas vidas sugerindo tipologias e classificações que nos permitem melhor entender os resultados sobre as diversas abordagens da liderança como os traços, comportamentais, influência-poder, situacionais. No entanto existem outras grandes abordagens a serem citadas, abordagem da liderança carismática, participativa e transformacional. (Rego, 1998).

Tabela 2 - Abordagens de Liderança

| Abordagens | Caracterização |
|--------------------|--|
| Traços | - Enfatizam os atributos pessoais dos líderes |
| Comportamentais | - Enfatizam o que os gestores fazem (os seus comportamentos) |
| Influência – poder | - Examinam o processo de influência entre líderes e seguidores |
| Situacionais | - Enfatizam a importância de fatores contextuais (perfil ou estilo podem ser adequados a determinadas situações, mas não a outras) |

Fonte: Rego (1998,p.39)

1.4.1-Abordagem dos traços

Tal com referido anteriormente abordagem centrada nos traços foi a primeira abordagem da liderança conforme o (Rego,1998) nesta abordagem defende que os líderes com certos traços assumem maior responsabilidade pelas suas próprias ações e pelo desempenho da organização. Sendo mais orientada para o futuro, é provável que planeiem proativamente sobre como alcançar os objetivos sendo também mais flexíveis, adaptativos e inovadores nas suas respostas aos problemas. Quando ocorrem falhas, tendem a assumir os seus erros e a aprender com eles. Stogdill (1974, Cit in Rego, 1998) salienta que os líderes com certos traços poderiam ser eficazes numa situação e na outra situação ineficaz. Além disso, dois líderes com diferentes traços poderiam ser bem sucedidos na mesma situação.

Os traços dos líderes (Stogdill 1974,Cit in Rego,1998) alguns psicológicos continuaram a manter interesse pelo assunto, especialmente para tornarem mais eficaz a selecção de pessoal nas organizações por outro lado novos traços e competências foram estudadas, e novos métodos de pesquisa foram usados para que os

resultados sejam alcançados. Foi (Stogdill, 1974) assim reviu 124 e 163 estudos de traços conduzidos entre 1949 e 1970 no total foram 287 respectivamente salientando a relevância de diversos traços e competências para eficácia de liderança, também não deixou de rever e reconhecer que tal não significava um retorno às abordagens pioneiras. Os estudos existentes, permitiam verificar a inexistência de um conjunto de traços que permitisse distinguir líderes e subordinados.

Contudo, (Stogdill 1974, Cit in Rego, 1998) salienta a relevância de diversos traços e competências para eficácia a liderança designadamente, inteligência, influência verbal, auto-estima, estabilidade emocional, tolerância ao stress, entre outros, descrevendo o perfil do líder com sucesso.

“O líder é caracterizado por uma busca intensa responsabilidade e da realização das tarefas, vigor e persistência no sentido dos objetivos, aceitação do risco, procura da originalidade na resolução dos problemas, esforço por tomar iniciativa em situações sociais de decisão e ações, prontidão, capacidade para influenciar o comportamento dos outros e capacidade para estruturar sistemas de interação social dirigidos para o fim em vista» (Stogdill, 1974, p.81).”

As diversas décadas de pesquisa não permitiam suportar a premissa de que os certos traços são absolutamente necessários para liderança eficaz (Rego, 1998):

- a) Um indivíduo com certos traços tem mais probabilidades de ser um líder eficaz do que os sujeitos que não os possuem, mas tal não lhe garante, automaticamente, a eficácia.
- b) A importância relativa dos diferentes traços depende das situações

No quadro abaixo explica os traços e competências que foram estudadas pela abordagem dos pioneiros nas diversas décadas para liderança eficaz.

Tabela 3 – Traços e competências encontradas nos líderes eficazes

| Traços | Competências |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Adaptável a situação• Atento ao ambiente social• Ambicioso e orientado para o sucesso• Afirmativo• Cooperativo• Decisivo• Motivado para influenciar os outros• Enérgico• Persistente• Autoconfiante• Capaz de absorver o stress• Desejo de assumir responsabilidade | <ul style="list-style-type: none">• Inteligente• Bem munido conceptualmente• Criativo• Diplomático• Fluente no falar• Conhecer das tarefas do grupo• Organizado• Persuasivo• Bem munido Socialmente |

Fonte: Construída por Yukl, (1989,1994 em Stogdill, 1974(Cit, In Rego, 1998, p.59)

Segundo Yukl (1989, 1994 Cit In Rego,1998),os traços mais relevantes para eficácia dos líderes são a energia e capacidade para tolerar o *stress*, a autoconfiança, um elevado *locus* de controle interno, a maturidade emocional, a integridade e a combinação de elevada motivação para poder social com moderada necessidade de êxito e baixa necessidade de afiliação.

O mesmo autor explica a importância e a capacidade de tolerar o *stress* deve-se às características organizacionais competitivas e às exigentes funções e a qualquer gestor está sujeito atualmente.

Rego (1998) explica a relevância da autoconfiança como factor eficácia da seguinte maneira:

- a) Sem ela, é menos provável que o líder tente influenciar as outras pessoas(sem influencia não há liderança)
- b) Os indivíduos autoconfiantes tendem a enfrentar mais facilmente tarefas difíceis e desafios elevados.
- c) Com maior otimismo e persistência dos gestores autoconfiantes tende gerar maior empenho nos seus subordinados, colegas e superiores.
- d) A autoconfiança é crucial para se ser capaz de agir decididamente em momentos de crise.

Segundo Stogdill (1974, Cit in Rego, 1998), a teoria dos traços enfatizou o papel do líder no processo de liderança, surgiram com a chamada Teoria do Grande Homem que se propôs a estudar as características individuais que transformam certas pessoas em grandes líderes, diferenciando-as de seus seguidores, a pesquisa deu início à abordagem denominada por teoria dos traços, que implicou os estudos iniciais e passou a pesquisar traços da personalidade que mais influenciavam o exercício da liderança.

Para Teixeira (2005) a abordagem dos traços consiste na avaliação e seleção de líderes com base nas suas características físicas, mentais, sociais e psicológicas. Esta abordagem baseia-se na aceitação da ideia de que os líderes já nascem líderes. Os líderes tendem a ser pessoas de estatura mais elevada, mais extrovertidos, mais autoconfiante e mais inteligentes. De fato apesar de muitos, acreditarem que algumas características inatas de uma pessoa podem, com maior facilidade, fazê-la um bom líder.

Para se entender a melhor descrição apresentaremos no quadro abaixo os atributos físicos os tipos de traços de personalidade necessidades/motivos, valores e competências *skills*).

Tabela 4 - Tipos de traços

| Tipos | Caraterização | Exemplos |
|-------------------------|---|--|
| Atributos físicos | Aspetos físicos | Altura, peso, aparência |
| Necessidades/motivos | Desejo por tipos particulares de estímulos ou aparências | Necessidades fisiológicas (fome, sede..) e motivos sociais(auto-realização, auto-estima, afiliação...) |
| Traços de personalidade | Disposição dos indivíduos (relativamente estáveis) para agirem de modo particular | Autoconfiança, estabilidade emocional, tolerância ao <i>stress</i> . |
| Valores | Atitudes internacionalizadas acerca do que é bom ou mau. Moral ou imoral, correcto ou incorrecto. | Justiça, honestidade, lealdade, patriotismo, cortesia, pragmatismo. |

Fonte: Yukl, (1989a, 1994 Cit In Rego 1998, p. 56)

Segundo Chiavenato, (1999) os traços de personalidade, o líder possui características marcantes de personalidades que o qualificam para a função. Um traço de personalidade é uma qualidade ou característica que o líder possui, isto é, um traço específico que se revela na disposição dos indivíduos para agirem de modo particular, como autoconfiança, estabilidade emocional ou tolerância ao stress.

Para os autores (Hogan, Johnson e Briggs ,1997 Cit In Rolo, 2008) definem os traços de personalidade como padrões consistente de pensar, sentir e agir, que distinguem uma pessoa de outras. Em boa verdade traços de personalidade são evidências externas.

1.4.2-Abordagens Comportamentais

Neste parágrafo iremos falar sobre a abordagem comportamental e da grande diversidade dos estudos liderança que levou alguns investigadores a fazerem várias análises no comportamento dos líderes e dos não líderes. Contudo foram feitos alguns estudos da Universidade de Ohio; Universidade de Michigan; Classificação ou Modelo de Likert e a abordagem da Grelha de Gestão de Blake e Mouton; e a abordagem White e Lippit.

Para Goleman (2002) as abordagens comportamentais enfatizam o que os gestores fazem, orientam-se para o estudo do comportamento dos gestores (o que fazem, como gastam o seu tempo, motivam e orientam as pessoas que chefiam, observam o contexto procurando obter informações, por via dos contatos dentro e fora da organização).

Abordagens comportamentais enfatizam o líder como ponto de partida, para argumenta e ser desnecessário destacar ou evidenciar as relações e as tarefas em todas as circunstâncias ou em todos os momentos. Isto, dependendo das variáveis situacionais natureza da tarefa, relacionamento entre o líder e liderado, e o poder da posição ocupada pelo líder foco, a tarefa, ou sobre os relacionamentos, ao invés de se focar em ambos ao mesmo tempo (Swella 2005).

a)Abordagem do Estudo na Universidade de Ohio

A investigação realizada na Universidade de Ohio teve início por volta de 1945, um grupo de investigadores analisando o comportamento de liderança, em várias

organizações para tornar mais fácil e saber como os seus subordinados actuavam para execução dos objetivos do grupo.

Segundo Teixeira (2013) também identificou as dimensões no comportamentos dos líderes, com as diversas formas de liderança conforme a combinação com grau de consideração e de estruturação. Conforme a estrutura de iniciação é a medida em que o líder estabelece objetivos e estrutura as sua tarefas a serem alcançados. E o grau de Consideração é a relação entre o líder e o subordinados são caracterizado por uma confiança recíproca e respeito, como as ideias e pelos sentimentos dos empregados.

No quadro abaixo explica as diversas formas de liderança conforme o grau de combinação do grau consideração e de estruturação dos modelos de liderança que foram feitas na Universidade de Ohio.

Quadro 1-Modelos de Liderança da Universidade de Ohio

| | | |
|--------------|---|---|
| Consideração | Alta Consideração Reduzida estrutura | Alta estrutura Alta Consideração |
| | Reduzida a Estrutura Reduzida a Consideração | Alta Estrutura Reduzida a Consideração |

Fonte: Teixeira (2013, p.223)

No quadro acima explica como foi feito o estudo empírico que foram feitos na Universidade de Ohio classificaram quatro modelos de liderança, a alta estrutura/reduzida consideração, a atuação do líder está relacionado com o comportamento e com estruturação das tarefas que tem menos importância a consideração isso nas relações com as pessoas. Os investigadores da Universidade de Ohio não concluíram na análise dos quatro modelos de liderança não era o mais adequado porque dependia das circunstâncias no resultado no estilo de liderança mais aconselhável, os comandantes da força aérea com elevado nível de considerados foram avaliados pelos seus subordinados que os consideravam menos eficazes do que os outros comandantes orientados para as tarefas são fundamentais em situações de

combate, a melhor classificação de estilo liderança caracterizou-se por um elevado grau de consideração foram os gestores na área de produção (Teixeira, 2013).

b) Abordagem do Estudo da Universidade de Michigan

Neste parágrafo faremos um breve resumo sobre os investigadores da Universidade de Michigan nos Estados Unidos foram feitas as entrevistas e inquéritos ao comportamentos dos líderes e subordinados. Portanto os estudos foram semelhantes aos investigadores da Universidade de Ohio chegaram a conclusão os dois grupos a conclusão que foram feitas pesquisas múltiplas: comportamento centrado nas preocupações com a tarefa (orientação para as tarefas) e comportamento centrado nas relações pessoais (orientação para as pessoas) Afonso(2009,2010)

Segundo Chiavenato (1999) at al os estudos sobre o comportamento dos líderes desenvolvidos na Universidade de Ohio e na Universidade de Michigan foram feitas pesquisas múltiplas:

A orientação para as tarefas os líderes preocupam-se com as tarefas, é o grau em que o líder define e estrutura o seu próprio trabalho e dos subordinados, tendo em vista o alcance dos objetivos.

A orientação para as pessoas o líder centra-se nas relações pessoais, é grau em que o líder age de modo amistoso e apoiante isto é preocupa-se com os subordinadas, e com o respetivo bem-estar. Dá mais ênfase às pessoas do que ao trabalho em si, procurando compreender e ajudar os subordinados e preocupando-se mais com as metas do que com os métodos, mais com os objetivos, sem descurar-se do nível de desempenho desejado.

«Os líderes identificados como universalmente eficazes seriam os que, em simultâneo, revelassem vincadas orientações para ambas as facetas, assemelhando-se ao Deus Janus».(Afonso,2009,2010. P.73)

c) Abordagem do Modelo de Likert

Segundo Teixeira (2013) o modelo de Likert desenvolveu quatro tipos de liderança os seus estudos sobre liderança, para aprofundamento dos conceitos e abordagens:

Autocrático-coercivo: O líder decide o que há que fazer, quem, como e quando deve ser feito. O processo decisão está totalmente centralizado na cúpula da hierarquia, este tipo

de liderança encontra-se em empresas industriais que utilizam mão de obra intensiva e tecnologia rudimentar, por exemplo nas empresas de construção civil.

Autocrático-benevolente: o líder toma as decisões, mas os subordinados têm alguma liberdade e flexibilidade no desempenho das tarefas é fundamental para atividades de caráter rotineiro, este tipo de liderança é mais utilizada em empresas industriais, nas linhas de montagem, por vezes nos escritórios de algumas fábricas, isto quer dizer na mão de obra mais especializada.

Consultivo: o líder consulta os subordinados antes de estabelecer os objetivos e tomar as decisões, este tipo de liderança é utilizado em empresas de serviços como bancos e outras instituições financeiras, áreas administrativas, nas industriais mais evoluídas em termos de relações interpessoais.

Participativo: existe um envolvimento total dos empregados na definição dos objetivos e na preparação das decisões. Este tipo de liderança é utilizado em empresas de serviços, como os bancos e instituições financeiras, nas áreas administrativas de algumas empresas industriais mais evoluídas.

Para (Likert 1971 Cit in Jesuino, 1999) a relação dos quatro tipos de liderança, o último estilo de liderança participativo é que conduz elos de ligação, sendo assim a empresa é vista um conjunto de grupos totalmente sofisticado e que exerce atividade complexa.

d) Abordagem da Grelha de Blake Mouton

Para (Blake Mouton 1964, Cit in Jesuino, 1999) desenvolveu um modelo universal para formação dos líderes conhecido pela designação de grade gerencial que também é designada de estilo 9.9 quando comparados como o único estilo verdadeiramente eficaz.

Segundo Teixeira (2013) a abordagem foi designada Grelha de Gestão de Blake e Mouton foi umas das abordagens mais divulgadas, por volta dos anos 60, baseada nas pesquisas anteriores nomeadamente nos estudos de Ohio e consiste numa matriz bidimensional, preocupação com as pessoas e preocupação com a produção que correspondem com duas variáveis representada em cada um dos eixos cartesianos xx e yy variando de 1 a 9. As pesquisas com o melhor índice de desempenho eram adotados um estilo de liderança (9,9) isto é, o estilo que correspondia ao grau mais elevado de preocupação quer com as tarefas quer com as pessoas.

De acordo com as pesquisas de Blake Mouton, (1964), os gestores com a melhor índice de desempenho eram que adotavam um estilo de liderança (9,9) isto é, o estilo que corresponde ao grau mais elevado de preocupação quer com as tarefas quer com as pessoas, Blake Mouton também afirma que os gestores adotaram o estilo (9,9) e obtiveram melhores resultados: menor rotação do pessoal, redução de absentismo e maior satisfação dos empregados, fizeram seminários para estimularem o uso do enriquecimento das tarefas e das decisões participativas com vista á criação valores e na organização que os membros estejam em sintonia ao nível de preocupação (Teixeira, 2013).

O inter-relacionamento entre as duas dimensões da grelha de gestão expressa o uso de autoridade por um líder a partir de cinco estilos básicos definidos por Blake e Mouton da seguinte forma:

(9,1): é nível preocupação máxima com a tarefa e mínima com as pessoas caracteriza o líder que se utiliza da autoridade para alcançar resultados. O líder, em geral, age de maneira centralizadora e controladora.

(1,9): tem uma preocupação máxima com as pessoas e ao mesmo tempo mínima com a produção que caracteriza o líder do ambiente do trabalho um “*Country Club*”. O líder é o responsável pela harmonia de relacionamentos, mesmo que tenha que sacrificar a eficiência e a eficácia do trabalho realizado.

(1,1): é o nível preocupa-se menos com as tarefas e com as pessoas caracteriza o líder que desempenha uma gestão empobrecida. Este tipo de líder, em geral, adota uma postura passiva em relação ao trabalho, fazendo o mínimo para garantir sua permanência na organização.

(5,5): o meio-termo, ou seja, a preocupação média com a produção e com as pessoas caracteriza o líder que vê as pessoas no trabalho dentro do pressuposto do homem da organização. Este tipo de líder busca o equilíbrio entre os resultados obtidos e a disposição e ânimo no trabalho.

(9,9): o nível máximo a preocupação com a tarefa e com as pessoas que caracteriza o líder que vê no trabalho em equipa a única forma de alcançar resultados, conciliando assim os interesses da organização com os subordinados na busca de objetivos comuns.

Os estilos de liderança variam conforme os autores, em geral, a avaliação dos estilos de gestão recorrer á apreciação dos seguintes aspectos: capital humano, talento competências centrais, motivação localização do poder na hierarquia, comunicação ou modo como circula a informação, capacidade de gerar a mudança, exercício do poder de decisão, a forma como exerce o controlo (Rolo, 2008).

Os primeiros estudos sobre estilos de liderança procurava verificar a influência causada por três diferentes estilos de liderança nos resultados de desempenho e comportamento das pessoas. Os autores abordaram três estilos básicos como: liderança autocrática, a liberal (*laissez-faire*) e a democrática (White e Lippit, 1960, Cit In Chiavenato,1999).

Liderança autocrática: o líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões. Os subordinados não têm nenhuma liberdade de escolha, o líder autocrático é denominador emite ordens e espera obediência plena e cega dos subordinados. Os grupos submetidos a liderança autocrática apresentam maior volume de trabalho produzido , como evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade, o líder é temido pelo grupo que só trabalha quando ele está presente. Este tipo de liderança enfatiza somente o líder.

Liderança Liberal: o líder permite totalmente liberdade para tomada de decisões individuais ou grupais, participando apenas quando é solicitado pelo grupo. O comportamento do líder é evasivo e sem firmeza, os grupos submetidos a liderança liberal não se saíram bem, nem quanto a quantidade, nem quanto a qualidade do trabalho, com fortes sinais de individualismo desagregação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito ao líder. O líder é ignorado pelo grupo este tipo de liderança enfatiza somente o grupo.

Liderança Democrática: o líder extremamente comunicativo, encoraja a participação das pessoas e se preocupa igualmente com o trabalho e com o grupo. O líder atua com facilitador para orientar o grupo, ajudando-o na identificação dos problemas e nas soluções, coordenando as atividades e sugerindo ideias. Os grupos submetidos a liderança democrática apresentam boa quantidade de trabalho e qualidade surpreendente melhor, acompanhadas de um clima de satisfação grupal, responsabilidade e comprometimento das pessoas.

Para Asch. S. (1946, Cit In Rolo 2008) revoga que a escola gestáltica, identificou seis caraterísticas constantes nos indivíduos, inteligente, habilidoso, trabalhador, decidido, prático e cauteloso, influenciadas e diferenciadas por dois estilos, alternativo, de

comportamento, que chamou estímulos efetuosos e frio, identificando o género, o prudente, o feliz, o fiável, o jocoso, o sociável, o popular, o digno de confiança, o importante, o humano, o bonito, o perseverante, o sério, o reservado, o altruísta, o imaginativo, o forte e o honesto.

1.4.3 - Abordagens Situacionais e/ou contingenciais

Neste parágrafo iremos apresentar algumas definições sobre as abordagens situacionais e contingenciais são conhecidas as seguintes teorias: a teoria caminho meta, teoria caminho objetivo, House ; o *continuum* de liderança, de *Tannenbaum e Shmidt*; a teoria da contingência da liderança de Fiedler; a *teoria* normativa de *Vroom /Yetton/Jago*, *teoria* situacional da liderança, de *Hersey e Blanchard* (Teixeira 2013).

Segundo Teixeira (2013) sobre as abordagens situacionais de liderança parece levar a concluir que os gestores decidem logicamente que estilo de liderança adoptar, algumas vezes mudando de estilo para se adaptarem a diferentes situações. Mas a verdade é que mesmo quando a situação que o líder enfrenta é perfeitamente conhecida, a escolha do estilo apropriada nem sempre é óbvia. Na prática podemos considerar cinco fatores ou condicionantes que afetam na escolha do estilo de liderança nas empresas: os que se relacionam com o gestor, os relativos aos subordinados, os que se referem á situação em presença, a que há que juntar as características da organização, e as do ambiente externo.

Conforme Teixeira(2013) os fatores que afetam na escolha do estilo de liderança nas empresas na prática são três mais importantes: fatores relaciona com gestor, fatores relacionados com os subordinados, fatores relacionados com situação.

a) Fatores relacionados com gestor

Os fatores relacionados com o gestor são fundamentais na escolha do estilo de liderança, primeiro são as convicções básicas sobre as pessoas, para obterem melhores resultados os trabalhadores devem ser coagidos no seu trabalho, outros pensam que a melhor forma de obter bons resultados é encorajar os trabalhadores.

Os gestores devem ser flexíveis na escolha do estilo de liderança adequado a cada situação obtêm melhores resultados quando lideram de forma consistente com suas crenças pessoais. Em segundo lugar cada gestor tem a sua própria experiência e os seus próprios conhecimentos e competências. De modo geral os gestores mais competentes são mais confiantes, e por outro os subordinados tem tendência de questiona-los menos

A primeira vista poderia parecer que os gestores deste tipo seriam tentados a ser mais autocráticos, mas o que se verifica é que a sua competência lhes dá maior flexibilidade na escolha de estilo de liderança. Assim o gestor competente pode ser gentil e apoiante, em certas situações e atuar com maior disciplina e autoridade noutras.

b) Fatores relacionados com os trabalhadores

Segundo Teixeira (2013), as características dos subordinados devem também ser tidas em consideração quando se vai decidir o estilo de liderança a adotar. Fundamentalmente há que ter em conta:

- O seu sentido ético em relação ao trabalho: uns acham que o trabalho é agradável, dá satisfação e realização; estes trabalhadores geralmente são fáceis de liderar. Outros vêem no trabalho uma coisa desagradável e unicamente o meio de obter dinheiro; talvez remuneração e castigos sejam os únicos motivadores destas pessoas.

- A atitude em relação à autoridade: uns entendem que a função do gestor é dizer-lhes o que há a fazer, não têm de os ajudar a tomar decisões. Outros querem tomar todas as decisões e oferecem sempre resistência ao exercício da autoridade pelos superiores;

- O grau de maturidade: alguns trabalhadores têm iniciativas quanto á forma de executar o seu trabalho e procuram desenvolver-se. Os outros têm de ser observados de perto mesmo quando o que se lhes exige é relativamente modesto;

c) A experiência e aptidões. Como é obvio, o estilo de liderança apropriado para um aprendiz não deve ser o mesmo que é aconselhável para liderar um profissional competente. Um estilo mais diretivo, de comando, resultará melhor com o aprendiz, enquanto que o profissional pode não precisar de qualquer forma de comando apertado.

d) Fatores Relacionados com a Situação

Para Teixeira (2013), existe uma grande variedade de fatores situacionais que podem afectar o estilo de liderança de um gestor. Fundamentalmente, deve ter-se em conta os seguintes:

Número de membros do grupo - os gestores podem prestar mais atenção individualiza aos seus subordinados quando o grupo é mais pequeno. Com o aumento do grupo, a gestão por exceção, nomeadamente, tenderá a ser mais utilizada.

Tipo de tarefas - De modo geral as tarefas que envolvem simples repetições podem permitir um tipo de liderança mais autocrático. Quando as tarefas a executar são mais complexas e criativas, mais liberdade deve ser concedida.

Situações de crise - Em situações de crise (por exemplo, dificuldades financeiras da empresa), os gestores têm tendência a adoptar um estilo de liderança mais autocrático, pressionando para o crescimento da produção e das vendas, por exemplo.

Objetivos da unidade - Se o objetivo fundamental é fazer o trabalho de imediato, pode justificar-se o uso de uma forte autoridade. Tratando-se de um projecto a prazo, os subordinados estarão mais recetivos a aceitar simplesmente que lhes seja comunicado o que têm a fazer.

Estilo de gestão do líder de nível superior - Os gestores dos níveis intermédios tendência a liderar da mesma forma que são liderados. Se o gestor de nível mais elevado é autocrático, os outros gestores naturalmente inclinar-se-ão para o mesmo estilo. Numa situação destas, de fato prevalecerão as comunicações ascendentes, e por conseguinte a participação nas decisões, campo fértil.

«Bollinger e Hofstede (1987) consideram que não existe uma única forma de gestão das empresas e que as estratégias depende acima de tudo das caraterísticas culturais nas quais a organização opera. Em cultura organizacional tem diversa facetas que contribuem para cultura organizacional e consequentemente a eficácia organizacional como as politicas e as práticas são difíceis de separar dos princípios, valores e crenças partilhadas no seio de uma organização (Ferreira e Martinez, 2008,p.63).

Fachada(1998) advoga uma das formas de mudar a organização é mudar a cultura, o que significa mudar o sistema no meio do qual o homem trabalha, a cultura permite o equilíbrio na organização e novas exigências do contexto e á defesa da coesão e eficácia do sistema na organização.

Para Goleman (2002) as abordagens situacionais enfatizam a importância dos fatores contextuais para a compreensão da liderança, ou seja, procuram mostrar como a liderança só pode ser entendida se considerarmos o aspecto da situação (caraterísticas do subordinado, natureza do ambiente externo) que afetam o trabalho do líder e a sua relação com os subordinados, colegas superiores hierárquicos e pessoas exteriores à organização.

Para Jesuíno (1999) as abordagens contingenciais desenvolvem duas noções diferentes. Para Chiavenato (1994) as abordagens situacionais da liderança tem uma gama bastante ampla de padrões de comportamento que o administrador pode escolher para as suas relações com os subordinados. A abordagem situacional tem-se as seguintes proposições:

- a) Quando as tarefas são rotineiras e repetitivas, a liderança é geralmente limitada e sujeita a controles pelo chefe, que passa a se situar num padrão de liderança autocrático.
- b) Um líder pode assumir diferentes padrões de liderança para cada um dos subordinados, de acordo com as forças acima.
- c) Para um mesmo subordinado, o líder também pode assumir diferentes padrões da liderança, conforme a situação envolvida. Em situações em que o subordinado apresenta alto nível de eficiência, o líder pode dar-lhe maior liberdade nas decisões; se o subordinado apresenta erros seguidos e imperdoáveis, o líder pode impor-lhe maior autoridade pessoal e menor liberdade de trabalho.

«Contudo a abordagem situacional ou e contingencial partem do pressuposto de que o comportamento mais apropriado para de um líder depende das situações ou circunstancias concretas em que se encontra o líder.» (Teixeira, 2013, p.272).

1.4.4 - A teoria caminho – objetivo

De acordo (Robert House 1977; Vroom 1964, Cit in Teixeira, 2013) a teoria caminho-objetivo foi desenvolvida por Robert House isto é, está ligada a teoria das expectativas, sobre a motivação das pessoas. O desempenho dos trabalhadores pode ser melhorado pelo líder que lhes assegure, e ajuda a atingir, recompensas desejadas como consequências das realizações dos objetivos da organização. Esta teoria também explica um desempenho dos subordinados resulta mais eficaz se o líder define claramente a tarefa, proporciona formação aos trabalhadores, ajuda-os a trabalhar com eficácia e estabelece recompensas adequadas diretamente relacionadas com o seu desempenho.

A teoria caminho objetivo ao contexto da liderança é uma teoria contingencial que se preocupa em estudar como o líder influencia a percepção das metas de trabalho dos subordinados, suas metas de autodesenvolvimento e os caminhos para atingir tais metas. A teoria do caminho-meta (ou meios objetivos) afirma que a responsabilidade do líder é aumentar a motivação dos subordinados para atingir objetivos individuais e organizacionais (Chiavenato,1999).

1.4.4.1 - Teoria caminho- meta

A teoria caminho-meta nos estudos situacionais o líder deve motivar seus liderados estimulando expectativas positivas no que se refere aos objetivos da organização e suas consequentes recompensas individuais. Os subordinados também precisam estar confiantes de que os caminhos pelos quais os líderes os guiam rumo à obtenção de tais objetivos são os mais adequados. Assim, os fatores motivacionais dessa teoria estão associados à percepção de liderados sobre suas recompensas quando do alcance de metas (objetivos), bem como suas confianças de que os caminhos rumam para tal ganho e que são os que apresentam as maiores chances de sucesso(House, 1971).

Segundo Sobral (2008), a teoria caminho-meta baseia-se também em dois conjuntos de variáveis situacionais: as características pessoais dos seguidores e as pressões e exigências ambientais do local de trabalho com as quais os subordinados precisam lidar par atingir suas metas.

Segundo Teixeira (2013) a natureza da situação que o líder enfrenta depende de dois grupos de fatores ou características contingenciais: características do ambiente (de tarefa) que engloba o tipo de trabalho a efetuar, o sistema formal de autoridade e o grupo de

trabalho, e características dos subordinados, que abrange o grau de controlo necessário (de acordo com a sua perceção), a sua experiência e aptidões. Os fatores ambientais (de tarefa) influenciam o comportamento dos trabalhadores em termos de motivação, enquanto as características dos subordinados afetam a sua satisfação no trabalho e a aceitação do líder.

1.4.4.2 - O *continuum* de liderança

O *continuum* de liderança começou por volta de 1953, sendo posteriormente revista em 1973, a *Harvard Business Review* com os autores (Robert Tannenbaum e W. Schmidt, 1973 Cit in Teixeira 2013) explicam que o Continuum de liderança é algo que envolve uma variedade de estilos, desde o altamente centralizado em que os subordinados têm a máxima liberdade, dentro dos limites previamente definidos pelo líder. Os autores defendem a ideia de um *continuum* de comportamentos de liderança com base no pressuposto de que a escolha de um estilo de liderança eficaz depende fundamentalmente de três grupos de fatores: características do líder (*background*, educação, experiência, sistema de valores, objetivos e expetativas); características dos subordinados (*background*, educação, experiência, desejo e aptidão para assumir responsabilidades) e requisitos da situação (dimensão, complexidade, objetivos, estrutura e clima da organização bem como a tecnologia e a natureza do trabalho).

De acordo com (Tannenbaum e Schmidt, 1973) um gestor pode avançar para um estilo de liderança mais participativo quando os subordinados:

- Procuram independência e liberdade de ação
- São bem-educados e experientes no seu trabalho
- Procura responsabilidades na tomada de decisão
- Têm expetativa de um estilo de liderança participante
- Compreendem e assumem um compromisso com os objetivos da organização.

Para Teixeira (2013), um gestor tenderá a adotar um estilo de liderança mais autocrático, os gestores devem escolher o estilo de liderança que maximize as hipóteses de eficácia. Os líderes mais eficazes são suficientemente flexíveis para seleccionar o estilo que melhor se adequa às suas necessidades bem com as necessidades dos seus subordinados.

1.4.4.3 - Teoria da Contingência da Liderança de Fiedler

A teoria da contingência da liderança de Fred Fiedler tem como tentativa de superar a dificuldade de relacionar diretamente os comportamentos dos líderes com a eficácia dos grupos liderados (Jesuíno, 1999).

A teoria da contingência da Liderança de Fred Fiedler defende que não existe nenhum estilo que possa ser considerado o mais eficaz em qualquer situação, seja ela qual for. Por outras palavras, uma pessoa torna-se líder não apenas devido aos atributos da sua personalidade mas também em virtude da coexistência de vários fatores situacionais e da interação entre o líder e os subordinados (Teixeira 2013).

Os estudos de Fieldler começou das Teorias Contingenciais, trazendo o conceito do líder adaptativo. Este modelo propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona. Assim, para melhorar a eficácia devemos mudar o líder para que ele se encaixe na situação ou modificar a situação para que se torne adequada ao líder. Fiedler busca relacionar os estilos de liderança voltados para tarefa e os estilos de liderança voltados para o relacionamento com as três dimensões contingenciais identificadas em seus estudos que definem os fatores determinantes da eficácia da liderança. São elas: as relações entre líder e liderados, a estrutura da tarefa e o poder de posição. A primeira dimensão representa o grau de confiança, credibilidade e respeito dos membros para com o líder, a segunda, se as tarefas são estruturadas ou não e a terceira, o grau de influência do líder quanto à tomada de decisões (Robbins, 2005).

A teoria da contingência de Fiedler explica três principais fatores que determinam se uma dada situação é favorável ou desfavorável ao líder. Primeiro a relação líder/subordinados, isto é, o grau de aceitação do líder pelos subordinados. Segundo a estrutura da tarefa, ou seja, se os objetivos, as decisões e as soluções dos problemas estão clarificados (tarefa estruturada) ou não. Terceiro a posição de poder do líder, determinada fundamentalmente pela sua autoridade formal e pelo grau da influência sobre as recompensas, punições (Teixeira,2013).

O modelo de liderança de Fiedler apresenta a primeira a oitava categoria na relação do líder-subordinado a orientação para as tarefas é boa , na estrutura de tarefa, posição e no grau de favorabilidade portanto é mais eficaz , na orientação para as tarefas e tem grau favorável.

De acordo com modelo de Fiedler o Líder tem uma influência máxima na situação 1 e a influência mínima na situação 8. Isto é, em situações muito favorável ou menos desfavoráveis, o líder com elevada orientação para tarefas seria o mais eficaz. Em situações intermédias nem muito favoráveis nem muito desfavoráveis, o líder orientado para as pessoas será o mais eficaz.(Teixeira, 2013).

1.4.4.5 - O modelo de Vroom /Yetton/Jago

Segundo os autores Vroom/Yetton/Jago, é um modelo normativo desenvolvido em 1973, depois melhorado em 1988, que põe o acento tónico no grau de participação que os subordinados devem ter na tomada das decisões para estas serem mais eficientes e eficazes (Teixeira, 2013).

Na tabela abaixo os autores explicam os cinco processos de decisão de desenvolvimento dos subordinados na tomada de decisões.

Tabela 5-Processo de decisão (Modelo de Vroom /Yetton/Jago)

| Estilos de Decisão | Definição |
|--------------------|---|
| AI | O gestor toma a decisão sozinho. |
| AII | O gestor solicita a informação dos subordinados, mas decide sozinho. Os subordinados podem ter (ou não) informação sobre a decisão |
| CI | O gestor partilha o problema com os subordinados, pede-lhe informação e sugestão(sem reunião em grupo) e toma sozinho a decisão. |
| CII | O gestor reúne com os subordinados em grupo para discutir o problema nas toma sozinho a decisão. |
| GII | O gestor e os subordinados reúnem-se em grupo para discutir o problema, e a decisão é conjunta. |

Fonte: Teixeira (2013. P. 233)

Segundo os autores os cinco processos de decisão ajudam os gestores a serem mais eficazes utilizando informação disponível ,o gestor consulta os subordinados e descreve o problema de cada um, solicita-lhes ideias, recomendações em grupo, falita o diálogo em conjunto formulam e valiam-se alternativas, protege os pontos de vista minoritários e antes de aceitar de implementar qualquer decisão tenha o apoio de todo o grupo (Rego,1998).

Teixeira (2013) explica que os autores Vroom/Yetton/Jago para uma boa aplicação do modelo concluíram que as decisões compatíveis o modelo de tendem ter êxito, enquanto as incompatíveis com o modelo são, em geral mal sucedidas. Isto é que para terem uma boa aplicação do modelo e para chegarem as decisões eficazes devem ser tomados em consideração os seguintes elementos:

- A qualidade e a racionalidade da decisão .
- A aceitação ou comprometimento dos subordinados para executar a decisão eficazmente.
- O tempo que é gasto a decidir.

1.4.4.5 -Teoria na Perspetiva Situacional de *Hersey e Blanchard*.

A liderança na perspetiva situacional de Hersey Blanchard (1969,1988,1996) é das mais conhecidas teorias situacionais de liderança, tendo-se tornado um instrumento muito popular na formação dos gestores. As críticas que lhe são dirigidas não podem ser ignoradas, mas o seu carácter intuitivo e ampla aceitação revelam que trouxe valor acrescentado a uma matéria tao complexa como é a liderança (Rego,1998).

Segundo Agryris (1964) O modelo de Hersey e Blanchard é um modelo designado por teoria dos ciclos de vida é o modelo mais utilizado na formação dos líderes que corresponde de certo modo , uma versão contingencial da grelha de Blake e Mouton com a teoria da maturidade e imaturidade.

O modelo Situacional de Hersey Blanchard baseia-se na interação entre duas variáveis: A primeira variável diz respeito ao comportamento do líder, sendo este descrito á do modo como se cruzam a orientação para tarefa e a orientação para o relacionamento.

Este modelo baseia-se de que a ideia que o estilo de liderança mais eficaz varia de acordo com a maturidade dos subordinados e com as características da situação. Hersey e Blanchard 1977 et al, consideram que um líder eficaz é aquele que consegue diagnosticar corretamente a situação e o nível de maturidade dos subordinados; grau do comportamento orientado para a tarefa exibido pelo líder (supervisão enfatizando os trabalhadores a serem efetuados); grau de comportamento relacional (consideração pelas pessoas e apoio emocional); nível de maturidade dos subordinados.

O mesmo autor (1982) explica que desenvolveram uma teoria situacional da liderança que tem tido considerável aceitação por um número elevado de gestores transformando-se em uma das teorias mais aceitas no meio empresarial.

Hersey e Blanchard é um modelo situacional que define o nível de maturidade dos subordinados, também definem a idade ou estabilidade psicológica: um desejo de realização; a posição para aceitar responsabilidades; educação, conhecimento e experiência para a tarefa em questão. Segundo autor baseia-se no estilo de liderança mais apropriado varia de acordo com o grau de maturidade dos subordinados. No quadro abaixo o autor apresenta quatro estilos diferentes de liderança que correspondem a quatro fases (ciclo de vida) níveis de maturidade dos subordinados (Teixeira, 2013).

Tabela 6- Adequação dos estilos de liderança/ Níveis de maturidade dos subordinados

| Estilo de Liderança | Fases de Maturidade |
|--|---|
| Comando (<i>telling</i>): Elevada orientação para Tarefas, reduzida a orientação para as pessoas. O líder define as funções e diz as pessoas quais as tarefas e quando, como e onde devem executá-las. Enfatiza um comportamento directivo (ou de comando). | M1: Os subordinados não estão preparados nem com desejos de tomar decisões. Não são competentes, nem autoconfiantes, |
| Orientação (<i>Selling</i>): Elevada orientação para as tarefas, elevada orientação para as pessoas. O líder assume um comportamento diretivo, mas apoiante. | M2: Os subordinados ainda não são capazes, mas querem corretamente as tarefas. Estão motivados mas faltam-lhes as necessárias capacidades. |
| Apoio (<i>Participating</i>): Reduzida a orientação para as tarefas, elevada orientação para as pessoas. O líder e o subordinado partilham a tomada de decisões, sendo o principal papel do líder facilitar e comunicar. | M3: As pessoas são capazes, mas não estão motivadas para fazer o que o líder pretende. |
| Delegação (<i>Delegating</i>): Reduzida orientação para as tarefas, reduzida orientação para as pessoas. A orientação e o apoio do líder é reduzido por serem desnecessários. | M4: Os subordinados são capazes e estão motivados para fazer o que lhes é solicitado. |

Fonte: Elaboração própria com base Teixeira, (2013, p.235)

Este modelo de Hersey Blanchard é baseado na Grelha de gestão de Blake e Mouton como se pode verificar há uma relação, o estilo comando corresponde ao 9,1; o estilo orientação corresponde ao 9,9; o estilo participação corresponde ao 1,9; e o estilo delegação corresponde ao 1,1(Teixeira, 2013).

A liderança na perspectiva situacional de Hersey Blanchard é o modelo mais utilizado e revela a formação dos líderes tornando-os mais eficaz de acordo com grau de maturidade dos subordinados.

1.5 - Abordagens Influência – Poder

Para Goleman (2002) abordagens influência – poder referem-se em certa medida à capacidade do líder para influenciar os subordinados, superiores, pares e *outsiders* (clientes, fornecedores, sindicatos....) Os líderes tendem a selecioná-las em função de vários aspetos, incluindo os alvos que pretendem influenciar. Tendem a ser usadas pelo líder na sua relação com os subordinados (em situações normais um subordinado não pode dar ordens aos seus superiores).

1.5.1 - Abordagens da liderança carismática, participativa e transformacional

Neste capítulo iremos falar sobre as abordagens da liderança carismática, participativa e transformacional alguns aspectos, noções de modo que os líderes podem afetar a cultura da organização e que geram grandes mudanças nas atitudes dos seguidores.

Para Goleman, (2002) abordagem da liderança carismática e transformacional alcança aspetos das abordagens comportamental, dos traços e da influencia-poder. A abordagem participativa está fortemente enraizada na tradição comportamental.

Segundo House, et al (1990 Cit In Afonso 2009,2010 p.70) Liderança carismática definem como a influência exercida ao nível das orientações normativas dos subordinados do envolvimento emocional com o líder. Os líderes carismáticos têm uma

elevada necessidade de poder, elevada autoconfiança e uma forte convicção nas suas crenças e ideias. A liderança carismática tem como resultante da interação de cinco elementos: Uma pessoa com extraordinário dom e qualidades; uma crise social ou situação de desespero; uma visão radical ou conjunto de ideias promissoras de uma solução para a crise; um conjunto de seguidores atraídos pelo líder e crentes no seu poder excecional e visão radical; a validação do dom extraordinário da pessoa e da visão radical através de sucessos na gestão.

Yukl (1994) Líderes carismáticos geram entusiasmo e empatia nos seguidores não é claro, mas uma componente é articulação de uma visão apelativa que toca, consciente ou inconsciente, nas necessidades valores e sentimentos dos seguidores. «O poder carismático aceita pelo subordinado por meio da sua submissão inconsciente, conduz a aceitar toadas as arbitrariedade da parte do seu superior e, por, vezes admirá-lo ainda mais.(...) o poder de origem carismática abandonado pelo subordinado ao superior torna-se, aprazo, viciado. É um suplemento do poder desnecessário, que a situação não exige. Ele tem a sua raiz numa dependência inconsciente ou numa complacência face a submissão, e termina, paradoxalmente, por dissimular ad dependências e poderes necessariamente ligados á situação».(Rego, 1998, p.365).

O conceito de Liderança Transformacional tem vindo a ser discutida por diversos autores (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987, 1988; House, 1977; Podsakoff, McKenzie, Moorman, & Fetter, 1990; Trice & Beyer, 1986; Yukl, 1989). Sugerem que os líderes transformacionais usam processos de influência de ordem superior quando comparados com os líderes transaccionais. Os líderes transformacionais não se limitam a reagir aos problemas tal como os recebem, questionam-se de modo a contribuir para a construção de um objectivo colectivo. Os líderes transaccionais limitam-se a resolver os problemas para alcançar os objectivos traçados.

Para Bass (1985), os líderes transformacionais são agentes da mudança, incitam e transformam as atitudes, crenças e motivos dos seguidores, tornando-os conscientes das suas necessidades. Por outro lado, os líderes transaccionais clarificam o papel e os requisitos da tarefa e fornecem recompensas contingentes positivas e negativas, de acordo com o sucesso do desempenho

Os líderes transformacionais inspiram seus seguidores, conseguem implementar grandes mudanças nas atitudes e comportamentos dos membros das organizações, e

obtêm deles o compromisso e empatia necessários para o alcance dos objetivos. Procuram levar as consciências dos seguidores apelando a ideias elevadas e valores morais como a liberdade, justiça, igualdade, paz, humanitarismo, e não as emoções básicas como o medo, a avidez, a inveja ou o ódio (Rego, 1998).

Segundo Burns (1978, Cit in Jesuíno 1999) Liderança transformacional é exercida por indivíduos que introduzem profundas mudanças na sociedade e nas atitudes e comportamentos dos membros das organizações, o compromisso e empatia necessários para alcançar dos objetivos.

A liderança participativa foi apresentada como resolução dos problemas das empresas alguns autores como por exemplo (Muczyk e Reimann, 1987; Sales, 1966; Brownell, 1982; Miller e Monge, 1988) este tipo de liderança são favoráveis a determinadas situações e favoráveis a participação, enquanto outras não a aconselham. Um gestor exerce liderança participativa quando encoraja e facilita a participação de outras pessoas em decisões que poderiam ser tomadas, apenas por ele (Rego, 1998).

O mesmo autor ressalta o gestor que exerce liderança participativa encoraja e facilita a participação de outras pessoas em decisões que poderiam ser tomadas, apenas, por ele: Por vezes, são as próprias características de personalidade do gestor que conduzem a isso, noutros casos, é a cultura da empresa que facilita a participação, outras vezes, são as características dos colaboradores que permitem tal prática; noutras situações, é a necessidade de os colaboradores aceitarem as decisões e se empenharem nelas que obriga o gestor a chama-los à participação.

1.6 - O Papel da Liderança nas Organizações

O papel da liderança nas organizações tem um impacto importante, pois, influencia seus colaboradores a serem participativos, não só preocupados com a produtividade, ele busca em seus colaboradores a motivação necessária para realização das tarefas, utilizando conhecimentos necessários para aproveitamento e desenvolvimento delas.

O papel da liderança nas organizações é estabelecer datas-limite nas suas tarefas que proporcionam metas importantes quer para os gestores quer para os subordinados podendo ser utilizadas para avaliar o desempenho (Thornton, 1993).

1.7 - Liderança versus Gestão

Neste capítulo irei falar da diferença da liderança e gestão, que envolve diferentes conceitos dos mesmos, uma pessoa pode ser um líder sem ser um gestor, ou ser um gestor sem liderar o autores propõem que as duas coisas sejam equivalentes, sendo o grau de sobreposição que reside o desacordo (Rego et al. 1998).

Existe alguma controvérsia entre os vocábulos «liderança» e «gestão». Para Yukl (2001) uma pessoa pode ser líder sem ser gestor e, em oposição, uma pessoa pode ser gestor sem liderar. Existe consenso sobre o fato de liderança e gestão serem processos diferentes, no entanto o grau de sobreposição destes dois processos gera discordância.

Alguns autores argumentam que os dois processos são qualitativamente diferentes. Por exemplo, Bennis e Nanus (1985) defendem que os gestores «*do the things right*» e os líderes «*do the right things*». Na mesma linha de pensamento, Zaleznik (1977) defende que a preocupação dos gestores reflete-se no modo de fazer as coisas, enquanto que para os líderes a importância é dada ao significado das coisas para as pessoas. Os autores Bennis e Nanus(1985) fizeram uma distinção entre os dois termos quem gerir consiste em provocar, realizar, assumir responsabilidades, comandar enquanto quem liderar consiste em exercer, influenciar, guiar, orientar. Aqueles que gerem (os gestores) sabem o que devem fazer, os que lideram(os líderes) sabem o que é necessário fazer.

Bennis (1989) considerou que os líderes e os gestores diferem quanto aos horizontes temporais, ao modo como lidam com o contexto, ao grau que inovam e ao modo questionam as coisas:

Um ponto de vista diferente é apresentado por Bass (1990), Hickman (1990) e Kotter (1998), que definem liderança e gestão como processos distintos, mas que efectivamente são integrados e desenvolvidos pela mesma pessoa. Vários autores Jesuíno, 1989 considera que é necessário clarificar.

De acordo com (Smith et al. 1992), «A liderança é uma influência de relacionamento, ao passo que a gestão é um relacionamento de autoridade. A liderança é levada a cabo com líderes seguidores, enquanto a gestão é executada com gestores e subordinados.»

A liderança é um processo mais emocional, os líderes são dinâmicos, criativos, carismáticos e inspiradores, são visionários, assumem os riscos e sabem lidar com a

mudança ,os líderes são criativos e têm estilos mais imprevisíveis, são mais intuitivos do que racionais. Em vez de se adaptarem, tentam transformar o estado das coisas. Os líderes actuam proactivamente formando ideias em vez de lhes reagirem.

A gestão tem maior abrangência do que a liderança, envolve tanto os aspectos comportamentais como os que estão directamente ligados à sua gestão, tais como: planeamento, controlo e regulamentos internos e externos.

Os gestores são conservadores e analíticos, reagem e adaptam-se aos factos ao invés de transformá-los. Tendem a adoptar atitudes impessoais, negociam e usam as recompensas e as punições como formas de coacção. Para as organizações cada vez mais competitivo ter uma boa gestão. Sem uma boa gestão as organizações não conseguirão atingir esses resultados e tornam-se pouco produtivas e competitivas.

Capítulo 2- Metodologia

Este capítulo diz respeito a apresentação da metodologia bem com as técnicas de recolha de informação no terreno. Quanto a metodologia começaremos por fazer uma pesquisa qualitativa do tipo exploratória e de campo. Com base no trabalho de investigação é importante salientar, a elaboração de questionários para entrevistas gravadas sobre as realizações de hipóteses ou acontecimento, permite-nos identificar os assuntos ou temas centrais e qualificar a sua importância, tivemos que nos basear nas pesquisas bibliográficas em termos recentes.

Sousa e Baptista (2011) afirmam que a metodologia consiste num processo de seleção da estratégia de investigação, que condiciona, por si só, a escolha das técnicas de recolha de dados, que devem ser adequadas aos objetivos que se pretendem atingir.

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisas para estudos posteriores. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso (Gil, 1987).

2.1 - Objetivos do Estudo

Nos últimos anos, a liderança tem sido um tema na criação de estratégia de inovação nas organizações na qualidade e eficácia da liderança de influenciar e motivar os grupos. O objetivo geral foi estudar os estilos de liderança adotados nas PME. Objetivos específicos: a) conhecer e compreender as percepções que as chefias têm ou pensam sobre o papel do líder, b) conhecer como lideram e como processam os fatores-chaves de liderança, quais os estilos de liderança adotados pela gestão de topo nas empresas.

2.2-Opção Metodológica

Optou-se por metodologia qualitativa centra-se na compreensão dos problemas, analisando os comportamentos, as atitudes ou valores. Na investigação qualitativa apresenta um maior interesse no próprio processo de investigação e não apenas nos resultados; o investigador desempenha um papel importante na recolha de dados (validade e fiabilidade) os dados depende muito da sua sensibilidade, da sua integridade e do seu conhecimento; utilizam-se procedimentos interpretativos, não experimentais, como valorização dos pressupostos relativistas e a representação verbal dos dados. A investigação qualitativa é descritiva é uma investigação que produz dados descritivos a partir de documentos, entrevistas e da observação e por tal descrição tem que ser profunda e rigorosa, (Sousa e Baptista 2011).

Segundo Fortin (2009) a pesquisa qualitativa, o investigador recolher o fenómeno, estuda-o em profundidade, no seu conjunto reúne e liga varias ideias entre si, a fim de construir uma nova realidade que tem sentido para os indivíduos que vivem o fenómeno em estudo. A investigação qualitativa tem como objetivo é descobrir, explorar descrever fenómeno e compreender a sua essência.

A pesquisa qualitativa descreve e observa, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresentam, sem procurar controla-los, esta pesquisa tem o objetivo de desenvolver o conhecimento descrevendo ou interpretar, mais que avaliar(Freixo ,2010).

2.3-Fontes e Técnicas de Recolha de Informação

No presente estudo tem como a investigação qualitativa utilizou-se a técnica recolha de informação, o guião de entrevista , rádio gravador para gravação da entrevista que servem para possibilitar a recolha dos dados a investigação. Trata-se de uma entrevista semidiretiva. A entrevista semidiretiva segundo Bardin, (2011) é chamada como um plano, guião ou grelha focalizadas semiestruturadas, que podem mais curtas e mais fáceis seja qual for o caso, devem ser registadas e integralmente transcritas incluindo hesitações, risos, silêncio, bem com estímulos do entrevistador.

Sousa e Baptista (2011), este tipo de entrevista o entrevistador é acompanhado com guião com um conjunto de tópicos tem como vantagem de falar que se quer falar com maior liberdade e rigidez para o entrevistado.

Para Fortin, (2009) o investigador recorre-se a entrevista semidiretiva nos casos em que deseja obter mais informações particulares sobre um tema, a entrevista semidiretiva é principalmente utilizado nos estudos qualitativos quando o investigador quer compreender um acontecimento ou deu fenómeno vivido pelos participantes, o entrevistador determina uma lista de temas a abordar, são questões abertas não impõem categorias de respostas e o respondente é livre de responder como quiser.

A entrevista gravada é um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas cuidadosamente seleccionadas, cujo o grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na sua perspectiva dos objetivos da recolha de informações (Ketele, 1999:18). Através do questionário oral ou de uma conversa e baseada numa sequência de questões escritas que são dirigidas a um conjunto de indivíduos, envolvendo opiniões, representações, crenças e informações fatuais sobre eles próprios e o seu meio (Quivy e Compenhout, 1992).

Para concretização da tese foram entrevistados cinco gestores/líderes nas pequenas médias empresas, com base no tempo a primeira entrevistada teve a duração vinte oito minutos e dezanove segundos, o segundo entrevistado teve a duração nove minutos e quarenta quatro segundos, o terceiro entrevistado teve a duração onze minutos e trinta e sete segundos a quarta entrevistada teve a duração catorze minutos e cinquenta e oito segundos e quinto entrevistado sete minutos e quinze segundos.

A entrevista foi feita com base numa entrevista semi-diretiva, com questões aberta onde o entrevistado tem a possibilidade de exprimir e justificar livremente a sua opinião. As fontes e técnica recolha de informação foram as pessoas foi uma amostra por conveniência, segundo Guerra, (2010) neste tipo de amostra é difícil prever o número de entrevistas a realizar, para o discurso da pesquisa defini-lo-á se a pesquisa tiver um estatuto de análise, por homogeneização da amostra poderão ser menos , isto quer dizer que não serão necessária tantas entrevistas para atingir a saturação.(ver guião de entrevistas apêndice 1 pag.53).

2.4- Tratamento dos Dados

Ao referirmos o tratamentos de dados no início da entrevista foi feita uma breve apresentação sobre o tema, como os objetivos da dissertação de mestrado, assim com papel da entrevista no fornecimento das informações. Para Guerra, (2010) as entrevistas devem ser marcadas com antecedência e o entrevistado deve ser avisado da duração média esperada. Não se deve esquecer as questões prévias a colocar no início das entrevistas, tais como a explicitação do objeto de trabalho, a valorização do papel do entrevistado no fornecimento de informação considerando o seu estatuto de informador privilegiado, a duração e licença para gravar.

Segundo Bardin (2011) é especialmente ao material verbal produzido por entrevistas e é caracterizado por um tipo de análise de conteúdo com um objetivo inferencial, isto trabalhar com o significado dos enunciados.

A análise de conteúdo é uma técnica e não um método utilizando o procedimento normal de investigação saber o confronto entre um quadro de inferência do investigador e o material empírico recolhido, entretanto a análise do conteúdo tem uma dimensão descritiva que visa dar conta do que nos foi narrado e uma dimensão interpretativa que decorre das interrogações do analista face o objeto do estudo,(Guerra,2010).

No quadro apêndice 2 é possível apresentarmos as informações que foi obtida pelos cinco gestores/líderes de diferentes empresas em pequenas médias empresa que é apresentada numa tabela para melhor compreensão de forma a facilitar a leitura.

2.5 - Caraterização Sociográfica dos Entrevistados

No quadro abaixo explica a caraterização sociográfica dos cinco gestores/líderes das PME. Optou-se a metodologia a qualitativa porque o objetivo era compreender quais os estilos de liderança utilizado nas empresas e como lideram, assim foram escolhidos tendo em conta as suas disponibilidades para participar no estudo, os cinco líderes das empresas foram dos distritos de Lisboa e Setúbal, pertencendo em diversos setores de atividade. No quadro é possível obter as informações do sexo, idade, categoria profissional, tipo de empresa, numero de trabalhadores, antiguidade na empresa, e também qualificação académica.

Tabela 7- Caraterização Sociográfica dos entrevistados

| Entrevistados | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| Sexo | Feminino | Masculino | Masculino | Feminino | Masculino |
| Idade | 39 anos | 59 anos | 42 anos | 48 anos | 33 anos |
| Qualificação académica | Mestrado | 9ºAno | Mestrado | Doutoramento | Licenciatura |
| Categoria profissional | Gestora | Gestor | Gestor | Diretora | Gestor |
| Tipo Empresa | Multinacional | Multinacional | Multinacional | Multinacional | Nacional |
| Número de trabalhadores na empresa | 7 | 10 | 4 | 8 | 10 |
| Antiguidade na empresa | 4 anos | 2 anos | 20 anos | 14 anos | 1 ano |

Fonte: Elaboração Própria

No quadro acima faremos uma breve análise sobre a caraterização sociográfica dos entrevistados no que diz respeito o sexo, a idade, qualificação académica, categoria profissional, tipo de empresa, número de trabalhadores e antiguidade na empresa. Analisando o quadro verificou-se que os entrevistados possuem (três) do sexo masculino e (dois) sexo feminino, observa-se que os entrevistados têm 33 e 59 anos de idade. No se refere ao tipo de empresa, quatro são Multinacional e uma Nacional.

Quanto ao número de trabalhadores variam entre 7 a 10 números e por último observa-se na antiguidade na função varia entre a 1 ano e aos 20 anos e possuem todos formação de ensino superior todos entrevistados trabalham em microempresas com cargos de chefia/direção.

A Entrevistada 1 - pertence desde 2011 a uma entidade formadora na área especialização de adultos junto com universidade de Lisboa, e tem sete trabalhadores. Desde 2013, a B-Training, Consulting estendeu a prestação dos seus serviços a entidades europeias e países pertencentes aos PALOP. Na área da consultoria, a B-Training, Consulting trabalha para a generalidade das empresas, tendo como particularidade trabalhar para empresas de formação e consultoria de Recursos Humanos, com vista a auxiliar essas entidades em termos da obtenção da certificação por parte da DGERT e/ou na implementação e desenvolvimento de projetos de consultoria de e/b-learning.

Contudo a entrevistada, diz que as suas competências foram adquiridas ao longo do seu percurso profissional, pois as suas habilitações literárias tem um grau de Mestrado na área Gestão

O Entrevistado 2 - o seu percurso profissional é gerente da empresa, tinha três trabalhadores na atinga empresa, nesta actividade tem vinte anos, até ao momento constitui na Inglaterra a um ano, mas neste preciso momento tem a mesma empresa instalada em Portugal com a mesma actividade com 10 colaboradores. Quanto as suas competências foram adquiridas no seu percurso profissional pois as sua habilitações literárias tem o 9ºano de escolaridade, e por motivo profissionais e pessoais nunca tinha tido disponibilidade e tempo para o terminar.

Entrevistado 3 - o seu percurso profissional é assistente bancário e passou para gestor de contas e neste momento é responsável de uma Sucursal de uma entidade bancária, e no qual é funcionário a 20 anos, é uma multinacional e como gerente da empresa, lidera quatro trabalhadores as habilitações literárias conclui o grau de Mestrado na área gestão, também diz que os orçamentos são o principal objectivo para cumprimento das tarefas.

Entrevistada 4 – Começou a trabalhar nesta empresa a 14 anos como corretora de imóveis (Imobiliária), é uma multinacional Americana está implantada em Portugal a 16 anos, em regime de *franchising* deste 1998, começou a trabalhar como comercial e foi fazendo percurso por ai em diante até se tornar a dona da empresa como Directora comercial, a empresa tem oito funcionários, ela lidera uma oito funcionários quatro fazem parte da equipa comercial e dois fazem parte área administrativa como documentos processual e recepcionista. Desde então no percurso profissional adquiriu a qualificação académica de Doutoramento e sempre trabalhou na área de imóveis.

Entrevistado 5, tem as mesmas competências profissionais que a entrevistada 1 pertence a uma entidade formadora tem 33anos de idade e gestor de uma empresa que está implantada a nível nacional está no mercado desde ano 2006 em Lisboa e no distrito de setúbal com dois trabalhadores e a um (1) ano, é diretor geral da empresa (Setúbal) o entrevistado realça que não tem propriamente uma equipa que lidera, existe uma liderança informal uma vez que os formadores não fazem parte do quadro técnico da empresa. Mais contudo no total são 10 com os formadores e colaboradores interno, e tornou-se líder desde 2014 no sector da formação profissional.

De acordo com estudo realizado nas Pequena Médias Empresas (PME), verificou-se que os entrevistados encontra-se entre os 33 e os 59 de idade, sendo três do sexo masculino e dois sexo feminino. No que diz respeito a categoria profissional dos cinco entrevistados apresentam só um possui a categoria mais alta que é o cargo de directora (E4), que por sua vez a empresa que possui maior números de trabalhadores, quanto ao tipo de empresa a todas PME são multinacionais, a antiguidade na empresa 20 anos (E3) com mais anos de trabalho. Dos cinco entrevistados o possui a qualificação mais baixo (E2) como 9ºano e outros restantes possuem qualificação do nível superior(E1, E2,E3,E4,). Portanto das cinco PME só uma empresa pertence ao mercado nacional (E5).

Capítulo 3- Análise e Discussão dos Resultados

No terceiro capítulo iremos abordar a reflexão sobre os resultados obtidos através da aplicação do guião de entrevistas junto aos gestores de topo ou líderes das PME. O objetivo geral do presente trabalho foi estudar os estilos de lideranças adotados nas PME. Para efeito foi preparada uma entrevista á gestão de topo para referidos gestores, com base no guião de entrevista que é apresentado no quadro do Apêndice 2.

3.1- Perceção das chefias sobre os desafios da liderança

Os desafios da liderança na percepção da chefias hoje em dia na opinião dos entrevistados (E1,E2,E3,E4) tem que haver com a motivação não deixar que as subordinados resolvem pelo negativismo, e os entrevistados referem-se que antigamente mandava-se fazer hoje em dia o líder faz, o maior desafio do líder é conhecer as pessoas e manter a persistência, cumprimentos dos objetivos. O líder conduz a obtenção dos objetivos, alicia as pessoas com prémios remuneratórios. `` O E2 refere que a empresa aposta no espirito de equipa, na envolvimento das pessoas e na própria organização não expõem a própria pessoa no sentido negativo, não pressionar por parte do líder, porque acreditam nas pessoas e no bom trabalho.`` Os convívios regulares são feitos através da comunicação.

Portanto sendo a motivação pode ser conseguida através de compensações tangíveis ou intangíveis tal como prémios remuneratórios ou através de comunicação acesso á internet. Tal como refere Stogdill, 1974, Cit in Rego, 1998 (ver pagina 11) o líder é caracterizado por uma busca intensa de responsabilidade e de realização das tarefas como: vigor e persistência dos objetivos, originalidade na resolução dos problemas.

Os lideres necessitam motivar o capital intelectual das pessoas para receber o retorno em relação aos desenvolvimentos dos trabalhos, a motivação é indispensáveis para o desenvolvimento das atividades na organização. Portanto, todo o capital intelectual de uma organização pode se tornar mais desenvolvido através da motivação sendo a motivação buscar atender as necessidades individuais e a liderança busca proporcionar o trabalho em equipe nas organizações.

3.2- Papel da Liderança na organização

Para os entrevistados (E1,E2,E3,E4) o papel da liderança na organização é a grande diversidade é motivar os subordinados determinar a estratégia e fornecer, conseguir a atingir os objectivos organizacionais.

O entrevistado E3 diz que o papel da liderança na organização garante longevidade conduz os líderes e as equipas para definir se a organização vai se manter muitos anos ou não refere também que más liderança não resultam .

O entrevistado E5 refere o papel da liderança nas organização tem-se colecionando mudanças como orientar, coordenar e ter perspectiva de liderança do século XXI, não basta dar soluções , mas também conduz as pessoas com maior *status* para desenvolver competências para ser um líder eficaz.

A liderança numa organização tem um papel crucial, porque nos dias de hoje o líder tem que ter tempo disponível para gerar ideias, criatividade e inovação sobretudo funcionais, isto é de influenciar a capacidade e o comportamento de outros, desta forma complementa a importância da liderança é comunicar o valor e o potencial das pessoas, com tanta clareza que elas passam a ver em si mesma. A liderança é como a beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer Bennis (1996).

3.3- O que os subordinados Esperam de um Líder/ou deve dar aos subordinados

No que diz respeito o que esperam de um líder Entrevistados (E1,E2,E3,E4) referem que os comportamentos enquanto líder seja uma pessoa quem confiam, apoia, fidelidade darem seu melhor controlo, recompensas, e que tenha presença e comunicação e dê exemplo, o importante para o líder é que todos trabalhem na organização.

O entrevistado E1 refere que o líder tem que ser fiel, dar o seu melhor, explorar o máximo ter competências, e formação contínua, valorizar as pessoas lidar umas com as outras sentirem-se realizadas naquilo que fazem terem um ponto de partilha o importante é que cada um ter responsabilidade e cumprimentos das tarefas.

“O entrevistado E2 considera que o líder tem que ter um bom empenho e uma boa produtividade para com os seus subordinados. O líder deve motivar, orientar e dar

segurança aos subordinados. Por fim o entrevistados (E3,E4) consideram ser profissional e ter reconhecimento, numa organização é muito importante”.

3.4- Traços Principais para ser um Líder de Sucesso

Os entrevistados (E1,E2,E3,E4) referem que os traços principais para ser um líder de sucesso é preciso ter personalidade forte, conhecimento e capacidade de colaboração, ser humilde, comunicar com as pessoas, ser muito bom em relações interpessoais, trabalhar com perseverança , manter o dialogo, incentiva-los e premia-los, conhecer as pessoas e orientar, ser objetivo prático e determinado.

“O entrevistado E5 diz tem que ser visionário e ser capaz de transmitir visão para sustentar a sua equipa, deve ser determinado ter um pensamento em conjunto, realça tem que ser capaz de delegar tarefas de modo e confiar nos seus colaboradores de forma que o trabalho seja finalizado com sucesso.”

Tal com referido (ver página,10) os líderes com certos traços assumem maior responsabilidade pelas suas próprias ações e pelo desempenho da organização. Sendo mais orientado para o futuro, é provável que planeiem proativamente sobre como alcançar os objetivos sendo mais flexíveis, adaptativos, inovadores nas suas respostas aos problemas. Quando ocorrem falhas, tendem a assumir os seus erros e a aprender com eles. Os líderes com certos traços poderiam ser mais eficazes numa situação e noutra ineficaz, dois líderes com diferentes traços poderiam ser bem sucedidos na mesma situação Stogdill (1974, Cit in Rego,1998).

3.5-Boas práticas ou bons Comportamentos do Líder/Comportamentos a evitar

Alguns entrevistados (E1,E2,E3) comportamentos a evitar/ bons comportamentos conflitos transmitir segurança, manter a união do grupo, não confundir liderança com chefia, não pedir aos aquilo que nós próprios não estamos disposto a fazer ,demonstrar pela prática, cumprimento dos objetivos.

A entrevistada E1 refere as boas práticas ou bons comportamentos é ouvir, e saber relacionar-se com as pessoas criar momentos que as pessoas na organização precisam falar um pouco seja qual for o motivo, considera que a comunicação é um dos fatores

mais importante. A estratégia na organização é não passar o *stress* ou pressão para os mais baixo(subordinado).

O entrevistado E2 afirma que as boas práticas ou comportamentos a evitar deve-se transmitir segurança e incentivar todos os objetivos, manter a união do grupo, deve-se evitar conflitos desuniões e não confundir liderança com chefia.

O entrevistado E3 refere que as boas práticas é dar o exemplo e não pedir aos outros aquilo que nós próprios não estamos dispostos a fazer, o bom comportamento de uma equipa é demonstrar pela prática, afirma o comportamento correto que se espera de uma equipa e por ser uma instituição bancária ou comportamento a evitar são aqueles que vão contra o cumprimento dos orçamentos e dos objetivos.

O entrevistada E4 o comportamento a evitar é a prepotência, as boas práticas e bons comportamentos que o líder deve ter é apoiar as pessoas, orienta-las, e mostrar o caminho.

As práticas ou bons comportamentos, e os comportamentos a evitar, conforme o (Blanchard 1986, p. 105) tem haver com os papeis do líder influencia seus colaboradores a serem participativo, não só preocupam-se com a produtividade, ele também em seus colaboradores a motivação necessária para realização das tarefas utilizando necessários para o aproveitamentos e desenvolvimento da organização tal como referido na (página,32).

«Geralmente as pessoas na organização podem ser vistas sob perspectivas diferentes, como recursos ou seja como seres vivos dotados de determinadas habilidades, capacidades, conhecimento, e competências, necessárias para a realização dos objetivos organizacionais. O comportamento das pessoas depende dos fatores internos: necessidades, características de personalidade, capacidades, motivação, percepção atitudes, emoções, valores. Factores externos : meio ambiente, da organização, do grupo onde está inserido, da politica de remunerações, (Fachada, 1998, p.224)»

3.6- Fatores que afetam no estilo de liderança nas empresas

A entrevistada E1 não considera que tenha um estilo específico, tem que a haver com a confiança e responsabilidade e na autonomia das pessoas, o entrevistado E2 tem uma percepção diferente diz que impor os grupo e as suas opiniões mas não deixando de ouvir a opinião dos outros. Os entrevistados (E3,E4) têm o mesma opinião tanto o líder

autocrático ou líder democrático não existe clima de satisfação porque se houver muita democracia, o importante é ter alguém que tome as responsabilidades e as decisões e arcar com as consequências sejam quais forem boas ou não.

O entrevistado E3 por ser uma Instituição bancária diz que o principal fator que afeta o estilo de liderança tem haver com os objetivos atingidos que os líderes fazem no seu dia-dia, o entrevistado E5 explica que o estilo de liderança mais eficaz tem que ser feito de acordo com o contexto no sentido figurado tem que ser mais autocrático, em ter as contas das pessoas por se tratar de um Centro de Formação, se próprio líder não tiver muita informação acerca de determinada situação deve utilizar o estilo democrático, pedir a decisão de vários colaboradores tendo em conta a decisão final é do líder.

Tal como os autores (White e Lippitt, 1960, Cit In Chiavenato,1999) referem o líder autocrático apresentam maior volume de trabalho produzido, como evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade, o líder é temido pelo grupo que só trabalha quando ele está presente. Este tipo de liderança enfatiza somente o líder. O líder democrático é extremamente comunicativo, encoraja a participação das pessoas e se preocupa igualmente com o trabalho e com o grupo. Liderança democrática apresentam boa quantidade de trabalho e qualidade surpreendente melhor, acompanhadas de um clima de satisfação grupal, responsabilidade e comprometimento das pessoas (ver pag.19).

3.7- Um líder está orientado para as pessoas ou para as tarefas

Entrevistada E1 refere quando tem um problema, não depende da ordem da grandeza do problema e do contexto, a entrevistada explica que tem que haver um equilíbrio das pessoas e para as tarefas e estar muito focados naquilo que querem na orientação e na resolução especificamente do problema com as pessoas certas como desenvolverem ao longo do tempo em termos de personalidade a ajudar a crescer, ter competência no seu todo. A entrevistada faz referência o essencial numa empresa tem que estar orientada para as tarefas, o que faz sobreviver o mercado concorrencial não deixando explicar que hoje em dia nunca descuidar das pessoas, uma organização sem as pessoas não existiria.

Entrevistado E2 não respondeu. O entrevistado E3 diz nunca podemos associar a tarefa da pessoa, mas sim as tarefas estão distribuídas por pessoa. O entrevistado E4 encontrar-se no ramo imobiliário diz que o líder estão orientada para as pessoas, tendo os objetivos tem haver tempo, data de escritura, rapidez nos processos bancários, recebimentos de dinheiro e as vezes tem com as necessidades das pessoas.

Como tal refere Chiavenato (1999) at al a orientação para as tarefas os líderes preocupam-se com as tarefas, é o grau em que o líder define e estrutura o seu próprio trabalho e dos subordinados, tendo em vista o alcance dos objetivos. A orientação para as pessoas o líder centra-se nas relações pessoais, é grau em que o líder age de modo amistoso e apoiante isto é preocupa-se com os subordinadas, e com o respetivo bem-estar (ver pag.16).

3.8 - Explicar a importância do líder nas PME's

Na opinião do entrevistado E2 a importância dos líderes nas PME estão sujeitos procurar, cumprir e mobilizar as empresas, E3 não respondeu, E4 gerir uma multinacional , refere qualquer empresa tem que haver sempre um líder seja uma PME ou uma multinacional, porque os objetivos são traçados pelos líderes.

De acordo com estudo realizado as percepções das chefias sobre o papel do líder verificou-se para os entrevistados o papel dos líderes é de grande diversidade é motivar os subordinados, por fornecer a conseguir atingir objetivos organizacionais.

Conclusão

Os nossos objetivos com o presente trabalho eram estudar a liderança nas pequenas médias empresas para perceber como líderes/gestores implementa os estilos de liderança adotados nas empresas.

Conclui-se que, diante das mudanças, o líder deve conciliar os interesses da organização com os da sua equipa de trabalho, empenhando-se para proporcionar um ambiente favorável ao desenvolvimento aos seus liderados, influenciando-os a alcançarem os objetivos comuns.

Assim concluímos que o objetivo geral do presente trabalho é estudar os estilos de liderança adoptados nas PME, para melhor compreensão tivemos de identificar os desafios da liderança na percepção das chefias, o papel da liderança na organização, o que os subordinados esperam de um líder, traços principais para ser um, líder de sucesso, boas práticas ou bons comportamentos do líder, factores que afetam no estilo de liderança nas empresas, um líder está orientado para as pessoas ou para as tarefas e por último explicar a importância dos líderes nas PME.

Sobre os estilos de liderança adotados nas PME, os entrevistados têm opiniões diferentes, há situações não considera que tenha um estilo específico, tem a haver com a confiança e responsabilidade, e que impor os grupo e as suas opiniões mas não deixando de ouvir a opinião dos outros tanto líder autocrático ou líder democrático não existe clima de satisfação, o importante é ter alguém que tome as responsabilidade e as decisões e arcar com as consequências sejam quais forem boas ou não. O entrevistado explica que o estilo de liderança mais eficaz tem que ser mais autocrático. A liderança na percepção das chefias tem que haver motivação para cumprimentos dos objectivos.

Sobre o papel da liderança na organização é de grande diversidade, é permitir longevidade o entrevistado explica que na percepção o papel tem-se colecionando mudanças e ter perspectiva de liderança do século XXI, para desenvolver competências para ser um líder eficaz.

Os subordinados esperam de um líder dedicação o importante para o líder é que todos trabalhem na organização refere que o líder tem que ser fiel, ser responsável naquilo que faz. Para ser um líder de sucesso tem que ter personalidade forte, os

comportamentos a evitar/ bons comportamentos conflitos transmitir segurança, manter a união do grupo, não confundir liderança com chefia, não pedir aos aquilo que nós próprios não estamos disposto a fazer ,demonstrar pela prática. Não podemos associar a tarefa da pessoa, mas sim as tarefas estão distribuídas por pessoa.

A existência da liderança numa empresa é dos componentes fundamentais para que a empresa tenha sucesso. Porém, o líder deve possuir algumas características específicas (dinamismo, espírito, de equipa, responsabilidade, motivação, entre outras) e proporcionar um alto nível comunicativo na empresa de modo que os colaboradores se possam sentir úteis no processo do desenvolvimento da empresa e, consequentemente aumentar o nível de desempenho na execução das tarefas.

A liderança nas pequenas médias empresas é um fator importante para o desenvolvimento das actividades e para tomada de decisão, independentemente da função ou profissão do indivíduo. A liderança caracteriza-se pela forma como são conduzidas ou ideias da organização ou dos grupos de trabalho. Não basta saber planejar, implementar , operar ou avaliar, é preciso que saiba também estimular, coordenar, e controlar, entendendo as pessoas e suas particularidades individuais e dos grupos.

As principais limitações do estudo, foi apresentarem as questões detalhadamente como encontra-se no guião, porque os líderes das empresas não tinha o tempo disponível em responder todas as questões, não deixamos explicar que os lideres estão inseridos em diversos sectores de actividades.

Referências Bibliográficas

AFONSO,P.L.(2009,2010) Liderança- Elementos- Chave do Processo. Editora Escolar

ARGYRIS,C. (1964) Integração do indivíduo e a organização New York: Willey

BASS, BM (1990), Manual de Liderança: Um Estudo de Teoria e Pesquisa. Nova Iorque, Free Press.

BARDIN,L.,(2011), Análise de Conteúdo. Edições 70, Lda.

BENNIS, W . G. (1996), A Teoria Revisionista da Liderança. Harvard Business Review.

BLAKE, R.E MOUTON, J.S (1964) A grelha de gestão. B.Houston, publicação Texas.

BLAKE, R.R. e MOUTON,J.S.(1982) Como escolher um estilo de liderança. Treinamento e desenvolvimento Jornal, Fevereiro,PP.39-47.

BENNIS,W.G.,NANUS,B.(1985), Líderes Estratégia para a aderência carga. New York, Harper e Row.

BENNIS.W.G.(1989) Como se tornar um líder. Leitura MA: Addison-Wesley editora companhia.

BENNIS,W.G.(1996), A Teoria Revisionista da Liderança, Havard Business Review.

BURNS,J.M(1978). Liderança. Nova York: Harper e Row.

BROWNELL, P. (1982). Gestão Participativa. Revista da Wharton, Outono, 38-43

CARDOSO, L.(2008), Estratégia e Competitividade- Como Vencer nos negócios no Ambiente Vertiginoso e Global do Século XXI. 2ª Edição Editora Verbo

COVEY, S. R. (2003), Liderança Baseada Em Princípios. 2ª Edição – Portugal

CHIAVENATO. A.(1994) Administração Teoria, Processo e Prático. 2ª Edição- são Paulo.

CHIAVENATO,A.(1999) Administração nos Novos Tempos. 2ª Edição Editora Campos Lda.

- CRESWELL, J. W. (2003), *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Method Approaches*. Califórnia, Sage.
- FACHADA, M. O.(1998),Psicologia das Relações interpessoais. 2ªEdições Rumo Lda.
- FERRREIRA, A, I. MARTINEZ,L , F. (2008) Manual de Diagnósticos e Mudança Organizacional, Editora R.H.
- FIEDLER,F.E., (1967) A Teoria da eficácia da de Liderança. McGraw-Hill.
- FREIXO.M,JOÃO.,(2010).Metodologia Científica: Fundamentos Métodos e Técnicas. 2ª edição . Instituto Piaget.
- FORTIN. M., FABIENNE.,(2009) Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação: Com a Eaboração de José e Françoise Filion, Editora-Lusodidatica Lda.
- GIL,A.C., (1987) Métodos e Técnicas de Pesquisas Social. São Paulo: Atlas.
- GOLEMAN. D; BOYATZIS. R; MCKEE.A,(2002) Os Novos Líderes – A Inteligência Emocional nas Organizações Edições Gradiva – Publicações, Lda.
- GUERRA, I, Carvalho.,(2006) Pesquisas Qualitativa e Análise de Conteúdo. Editora, Lda.
- HICKMAN, C.F. (1990) Mente de gerente, sobre alma de um líder. New York.
- HERSEY, P.; BLANCHARD,K. GRID. (1982) Principles and situacionalism: Both! A response to Blake and Mouton, Group Organization Studies, June.
- HERSEY, P. BLANCHARD, K. H.(1986) Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas de liderança situacional. São Paulo: EPU.
- HOFSTED,G.,(1991) Culturas organizacionais, Edições Sílabo.
- HOUSE, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- HOUSE,R.J.,et al.(1990).Liderança Carismática: A teoria 1990 e sete testes empíricos manuscrito não publicado, Whartoon escola de gestão da universidade da Pensilvânia

- HOUSE, R. J. (1971). A Teoria Caminho Objetivo de eficácia do líder. *Ciência administrativa Quarterly*, 16, 321-338
- HOUSE, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- HOUSE, R.J., et al. (1999) Influências Culturais sobre Liderança e organizações; globo projeto. em W.H mobiley, M.J. Gesner & V. Arnold (Eds), *Avançar no mundo stmford Liderança*.
- JESUÍNO.J.C, (1999) *Processos de Liderança*, 2º Edição Artes Gráficas, Lda.
- KOTTER, J. P.(1998), *Gestão de Marketing*, Prentice– Hall International 7ª Editions
- KOTLER, P. (2002), *Administração de Marketing análise Planeamento Implementação, implementação e controle*. 5ª Edição São Paulo
- LAKATOS, E.M.(1997), *Sociologia da Administração*. São Paulo, Editora Atlas
- LIKERT, R., (1971) *Novos Padrões de Administração*. Editora Pioneira – Brasil.
- MILLER, K.I.; MONGE, P.R. (1988) Participação, Satisfação e Produtividade. A revisão da Meta-Analítica. *Academia de Gestão Jornal*, 29, 727-753.
- MUCZY, J.P.; REIMANN, B.C. (1987) O Caso para liderança directiva. *Academia de executivo de gestão*, 1(4), 301-311.
- MOUTON, J., Blake, R. (1985) *A grade gerencial III: A chave para a excelência em liderança*, publicação golfo CO.
- MORAIS, L. (2012) *Liderança e Estratégia*. Editora Escolar.
- QUIVY, R; Compenhout, L. (1992) *Metodologia em Ciências Sociais*. Editora, Lisboa: Gradiva.
- REIS, L.R., REIS, P.H., (2008), *Gestão Estratégica-Aplicadas a Instituições do Ensino Superior*. Editora – escolar.
- REGO, A. (1998) *Liderança nas Organizações – Teoria e Prática*
- REGO, A., CUNHA, M.P., (2003), *A Essência da Liderança-Mudança, Resultados, Integridade*, Editora RH, Lda.

ROLO.O.B,(2008) Curso de Gestão das Organizações Edições técnicas e Literárias, Lda.

RONALD LIPPITT e RALPH K.WHITE (1960) autocracia e democracia: uma investigação experimental, Nova York, Harper e Row.

RETO,L.,LOPES, A,(1990) Liderança e Carisma Edições Silabo.

ROBBINS, S. (2005). Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

SANTOS,R.A.,CUNHA,C,J,C.,ROCHA,R,A.,BOUTANY,S,M., Rocha,J.,M.(2007), os Estilos de Liderança e sua Inter-relações com os Tipos de Poder. Encontro Nacional de Engenharia de Produção , XXVII, vol, paginas....abepro.org.br/biblioteca/enegep2007.

SELES,S.M.(1966). Estilo de Supervisão e Produtividade da Crítica e Teoria. Psicologia pessoal, 19: 275-286.

SOBRAL, F.; PECI, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

SWELLA, E. (2005)Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. Revista do Serviço Público (RSP), Brasília: ENAP, ano 56, n. 3, jul./set.

STOGDILL, R. N. (1974), Manual de Liderança: Um Estudo da Literatura. Nova York, Imprensa Grátis.

TANENBAUM, R.,SCHMIDT, W., (1973) Como Escolher um Padrão de Liderança, avaliação de negócios havard, Maio/Junho.

TEIXEIRA,S.,(2005) Gestão das Organizações. 2ª Edição, da Mc Graw-Hill Interamericana de Espanha, Sal.

TEIXEIRA, S.(2013),Gestão das organizações. 3ª Edição editora Escolar

VROOM,V., (1964) Trabalho e Motivação, Wiley.

WEBER, M.(1978) Características da Burocracia. In a Burocracia. Sociocultura– Lisboa .

YUKL, G.(1994) Liderança nas Organizações , 3ª Edição Englewood , Nova Jersey.

Sites Relacionados

Gestão da liderança na organização

<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/VITORLUCIANOBENEVIDES.pdf?sequence=1> . obtido 09 de julho de 2014.

A importância da Liderança na Organização

<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/a-Importancia-Da-Lideranca-Nas-OrganizaCoes/131930.html> obtido 09/04/2015.

https://www.google.pt/search?q=lideran%C3%A7a+nas+organiza%C3%A7%C3%B5es+chiavenato&oq=lideran%C3%A7a+nas+organi&aqs=chrome.5.69i57j0l5.13651j0j8&sourceid=chrome&espv=210&es_sm=93&ie=UTF-8 Obtido em 04/03/2015

http://www.dido.eti.br/documentos/artigo_papel_lider_nos_tempos_atuais.pdf. Obtido em 29/07/2014

Stogdill,1974,CitinRego,1998)[http://books.google.pt/books?id=hiSGNx9_c6cC&pg=PA203&lpg=PA203&dq=Stogdill,+1974,+Cit+in+Rego,+1998\)&source=bl&ots=DIL-MpvBLT&sig=pLNzqM5xQ2CU-Vek_LmB5ihPBKs&hl=pt-PT&sa=X&ei=uLlOVMdN9TjauqIggqAN&ved=0CB8Q6AEwAA#v=onepage&q=Stogdill%2C%201974%2C%20Cit%20in%20Rego%2C%201998\)&f](http://books.google.pt/books?id=hiSGNx9_c6cC&pg=PA203&lpg=PA203&dq=Stogdill,+1974,+Cit+in+Rego,+1998)&source=bl&ots=DIL-MpvBLT&sig=pLNzqM5xQ2CU-Vek_LmB5ihPBKs&hl=pt-PT&sa=X&ei=uLlOVMdN9TjauqIggqAN&ved=0CB8Q6AEwAA#v=onepage&q=Stogdill%2C%201974%2C%20Cit%20in%20Rego%2C%201998)&f). Obtido em 27/10/2014:21:49

http://www.dge.ubi.pt/investigacao/tdiscussao/2010/td08_2010.pdf.Obtido em 19/01/2015.

<http://www3.uma.pt/bento/Artigos/Resumo3.pdf>. Obtido em 19/01/2015

www.juraemprosaeverso.com.br/briografias/adolfhitler (20/01/2015)

<http://lideranca-estado-liquido.blogspot.pt/2012/03/estilos-de-lideranca-iv.html>.Obtido em 06/03/2015

[https://www.google.pt/#q=artigo+lideran%C3%A7a+do+autor+Robbins+\(2005%2C+p.258\)](https://www.google.pt/#q=artigo+lideran%C3%A7a+do+autor+Robbins+(2005%2C+p.258)) Obtido em 06/03/2015.

<http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi2/QuestionarioT2.pdf>.Obtido em 07/05/2015

Liderança carismática , participativa e transformacional

http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/967/10/20686_ulsd057394_td_parte2_11.pdf
obtido em 19/12/2016

liderança versus gestão

Motivação e liderança nas organizações

<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/7964/o-papel-do-lider-na-organizacao.html> obtido em 19/12/2016

Apêndices

Apêndice 1

Guião de Entrevistas para os Gestores ou líderes das PME

1-O que fez ao longo da vida, falar um pouco sobre o seu percurso profissional:

2-Dados pessoais do primeiro entrevistado

Tempo máximo como líder na organização ou como responsável máximo na organização.

3-Que desafios se impõem à liderança hoje em dia?/na actual situação socioeconómica?

4-Na sua opinião qual é o principal ou principais papel(papéis) do líder numa organização? E, na sua especificamente?

5-Como é que um líder conduz á consecução/obtenção dos objetivos? Como envolve, motiva, alicia as pessoas?

6-Na concretização de um objectivo, que fatores tem em conta quando lidera a equipa? (ou que fatores acha que deve ter em conta?)

7-O que é que acha que as pessoas/trabalhadores esperam de um líder?

8 - Quais acha que são os traços principais para se ser um líder de sucesso?

9 - Quais acha que devem ser as “boas práticas” ou bons comportamentos de um líder? E, os comportamento a evitar.

10- O que é que espera dos seus subordinados?

a) O que é que um líder deve dar aos subordinados? (apoio, controlo, recompensas)?

11- Perante um problema ou tarefa que tem que resolver, como é que procede?. Por favor dê um exemplo. Por exemplo, como é que distribui as tarefas? Como é que garante a consecução/execução do trabalho?

12- Quais achas os traços mais importante nos líderes?

- 13-Quais são os desafios dos líderes nos tempos atuais?
- 14- Na sua opinião qual é o papel do líder autocrático/democrático?
- 15- Porque razão a liderança é essencial para qualquer tipo de organização?
- 16- Na resolução de um problema quando é que um líder está orientado para as pessoas ou para as tarefas?
- 17- Em situações normais um subordinado não pode dar ordens aos seus superiores. Quando que um líder assume diferentes padrões de liderança de acordo com a situação e para cada um dos membros da sua equipa?
- 18- Na sua opinião explica a importância dos líderes nas PME`s?
- 19-Quais os traços e competências que um líder pode ter? E quais mais importante?
- 20-Qual é o estilo de liderança utilizada nesta empresa?
- a) Democrático
 - a) Autocrático
 - b) Liberal
 - c) Paternal
- 21-Como os líderes criam estratégias para mobilizar equipas para o processo da liderança eficaz?
- 22-Quais os principais fatores que afectam na escolha do estilo de liderança nas empresas?
- 23-Explica quais os processos de liderança nesta empresa?
- 24-Qual é papel da liderança nas organizações?

Apêndice 2 – Entrevista aos Gestores nas Pme

| Dimensão | Unidades dos subordinados |
|--|---|
| 3- Que desafios impõe a liderança hoje em dia na actual situação socioeconómica? | <p>E1: Em termos gerais na sociedade Portuguesa as pessoas andam um pouco desmotivadas (falta de crenças) hoje em dia o futuro é muito mais incerto, o líder em dia tem motivar muito mais do antes, influencia no ciclo familiar, o estado de espírito a nível do emprego.</p> <p>E2: A liderança hoje é manter a persistência é o maior desafio.</p> <p>E3: Os desafios que impõe numa instituição bancária são impostos orçamentos nos orçamentos de venda para cumprir. O principal objetivo hoje na liderança é o cumprimento dos objectivos são traçados pela instituição.</p> <p>E4: Os desafios hoje em dia da liderança tem que ser diferente á vinte anos atrás, o líder tem mostrar o caminho, tem que dar o exemplo, antigamente mandava-se fazer, hoje tem que fazer também.</p> |
| 4- Na sua opinião quais os principais papel (papéis) de um líder numa organização? | <p>E1: Motivação trabalhar em grupo consecução dos objetivos tem como alinhamento estratégia partilhado pelos colaboradores, o líder é a pessoa que ajuda alcançar os objetivos, através da estratégia definida. Na relação com as pessoas procura-se manter o alinhamento de toda equipa na persecução com o sucesso dos objetivos.</p> <p>E2: É o incentivo e os pré meios para dar aos colaboradores.</p> <p>E3: É transmitir o objetivo, como líder procura fazer com que a equipa também execute.</p> <p>E4: O principal papel determinar a estratégia.</p> |
| 5- Como é que um líder conduz á consecução/ obtenção dos objectivos. Como envolve, motiva e alicia as pessoas? | <p>E1: Motivação e alicia pessoas com prémios remuneratórios com a remuneração financeira, empresa aposta no espírito de equipa, na envolvência das pessoas e na própria organização não expõem a própria pessoa no sentido negativo, não pressionar por parte do líder, porque acreditam nas pessoas e no bom</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>trabalho.</p> <p>E2:Através da comunicação e os convívios regulares.</p> <p>E3: No banco as pessoas têm uma carreira, um percurso e progresso e tempo a seguir, tem um tempo para que atinja os objetivos que vão obtendo ano pós ano, esta progressão profissional que as empresas pretendem seguir.</p> <p>E4:Tem que conhecer as pessoas e tem que saber o que que motiva as pessoas, porque as pessoas são diferentes em qualquer equipa, realização profissional, outras é o conhecimento não há linha específica.</p> |
| 6-Na concretização de um objetivo que fatores ter em conta quando lidera uma equipa? | <p>E1:As características individuais das pessoas, dependendo da dificuldade maior ou menor de alcançar os objetivos da empresa, na empresa não há coisas mais fáceis outras mais difíceis nada é impossível.</p> <p>E2: Na concretização de um objetivo é a influência.</p> <p>E3: Na concretização do objetivo no banco ou inst. Financ. é o cumprimento do orçamento, é a satisfação de atingir daquilo que nos foi proposto.</p> <p>E4:Neste caso tem que ter em conta o mercado em que está a trabalhar o tipo de objetivo tem que se colocar, e a partir daí vê-se as pessoas que determinam a publicidade e a quantidade e quando vai ser feito.</p> |
| 7-o que é acha que as pessoas é os trabalhadores esperam de um líder? | <p>E1:Enquanto líder seja uma pessoa em quem confiam. Seja uma pessoa que a ajuda quando eles mais necessitam, estar lá quando é necessário, partilhar as dores, que no fundo também admiram a sua persistência, sua atitude, alguém que tem o mérito, não ser um chefe mas sim um líder, é muito mais subjectivo de admirar, confiar nela ser profissional, e competente.</p> <p>E2:Os trabalhadores esperam de um líder presença e comunicação.</p> <p>E3: Esperam de um líder dê exemplo.</p> <p>E4:Esperam de um líder apoio.</p> |
| 8-Traços principais para ser um líder de sucesso? | <p>E1:Não há contextos que se propiciam mais nos traços de liderança, também haver como tipo de empresa e pessoa nela</p> |

| | |
|---|--|
| | <p>trabalham de forma muito genérica um líder tem que ter um carisma forte, ter uma personalidade forte, saber o que quer, comunicar com as pessoas, ser muito bom em relações interpessoais, saber compreender a outra pessoa, ser muito competente naquilo que faz, ser exigente, partilhar as dores em momentos mais difíceis salvaguardar a equipa e resolver as questões complicadas que surgem no dia-dia.</p> <p>E2:Os traços principais, ser responsável, manter diálogo com os trabalhadores, incentiva-las e premia-los.</p> <p>E3:Os para ser um líder de sucesso não há: é trabalhar com perseverança e ter ambição, sorte, e ser um executante.</p> <p>E4:Os traços principais, tem que conhecer, o mercado, conhecer as pessoas com quem trabalha e tem orientar cada um deles, cada pessoa tem características diferentes. O líder tem que ser objectivo, prático e determinado.</p> |
| 9-Boas práticas ou bons comportamentos de um líder, e os comportamentos a evitar? | <p>E1: É ouvir as pessoas, saber relacionar-se com as pessoas, saber criar momentos e saber que existem momentos que as pessoas precisam de falar um pouco seja o motivo que for, comunicar o mais claramente possível a estratégia da empresa, não passar o stress, ou a pressão para o mais baixo(subordinado) ou mais próximo, aguentar o nosso próprio stress.</p> <p>E2:Comportamento a evitar deve-se transmitir segurança e incentivar todos os objectivos, manter a união do grupo, deve-se evitar conflitos desuniões e não confundir liderança com chefia.</p> <p>E3: É o exemplo, é não pedir aos outros aquilo nos próprios não estamos dispostos a fazer, o bom comportamento de uma equipa é demonstrar pela prática. O comportamento correcto que se espera de uma equipa comportamentos a evitar são aqueles que vão contra cumprimento dos orçamentos os princípios do cumprimento dos orçamentos, como cumprimento dos</p> |

| | |
|---|---|
| | <p>objetivos.</p> <p>E4:Comportamentos a evitar: a prepotência ou não pode ser prepotente.</p> <p>Boas práticas e bons comportamentos de um líder é apoiar as pessoas, orientar, mostrar o caminho.</p> |
| <p>10-O que é um líder espera dos seus subordinados.</p> <p>a) O que é um líder deve dar aos subordinados?</p> | <p>E1:Fidelidade, darem o seu melhor, explorar ao máximo as suas próprias competências como a formação contínua, responsabilidade e cumprimentos das tarefas de cada um e confiança é muito importante.</p> <p>a)E1:Apoio, controlo, recompensas,, o valor com as pessoas sentir-se bem, lidar umas comas outras, estar feliz no seu posto de trabalho, as pessoas sentirem-se realizadas naquilo que fazem, sermos um ponto de partilha, o importante par o líder é que todos trabalhem na organização.</p> <p>E2:Espera um bom empenho boa produtividade.</p> <p>a)E2:Motivação , orientação e segurança.</p> <p>E3: Devem ser ambiciosos e trabalhadores.</p> <p>a)E3: Progressão ser profissional e reconhecimento.</p> <p>E4:Empenho, dedicação.</p> <p>a)E4:Apoio e recompensas.</p> |
| <p>11-Perante um problema ou tarefa que tem que resolver, como é que procede e como garante a consecução ou execução do trabalho?</p> | <p>E1: As tarefas são diversificadas, a equipa é alinhada sendo uma empresas de formação (preparação dos cursos) , apoio ao líder na partilha de traçar um plano forma diferente como <i>layout</i> mediante agenda de cada um como, calendarização nas distribuições dos trabalhos, reuniões, para apresentar trabalhos em várias áreas por parte do ID por parte do marketing, principalmente por parte das pessoas.</p> <p>E2: procede analisando as alternativas e as consequências, na distribuição das tarefas o líder escolhe o colaborador com perfil que mais se enquadra no objetivo, e na com execução trabalho com uma boa liderança.</p> <p>E3: Em qualquer empresa é ajustar ao perfil do colaborador com tarefa, ou não deverá ser dada, a tarefa ao perfil do colaborador(ou exigir a tarefa que deverá cumprir com o sucesso).</p> <p>E4:Perante um problema, ou tarefa: Primeiro analisa-se o problema, segundo</p> |

| | |
|---|---|
| | determina-se a estratégia que vai seguir, portanto distribui-se as tarefas pelas pessoas competentes com rapidez. |
| 12 -Quais os traços mais importante nos líderes? | E2:Conhecimento e capacidade de colaboração. E4:A humildade. |
| 13-Quais os desafios dos líderes nos tempos atuais? | E1:No contexto actual é difícil gerir uma empresa. Não deixar que as pessoas resolvem pelo negativismo, motivar as pessoas. E2:Manter a união, e cumprir com os compromissos . E3:É o cumprimento das metas que são colocadas. E4: os desafios é conhecer as pessoas. |
| 14-Qual é o papel do líder autocrático/ Democrático? | E1:Não tem um estilo específico, tem muito haver na base da confiança, na relação da responsabilização, na autonomia das pessoas, não nada de muito formal. E2:Impor o grupo e as suas opiniões, mas não deixando de ouvir as opiniões dos outros. E3: É um pouco dos dois(não existe amizade ou não existe um clima de satisfação). E4:um bocadinho dos dois, porque se houver muita democracia tem haver alguém tome responsabilidade das decisões, mas as decisões tem que ser ponderadas e pensadas em conjunto não se decide por todos temos que ouvir todos e ponderar tudo e depois decidir qual é o melhor e arcar com as consequências sejam quais forem boas ou não. |
| 15- Porque razão A liderança é essencial para qualquer tipo de organização? | E1: É essencial sem liderança é como um barco á deriva, liderança é o ponto chave da organização a empresa tem que estar orientada para as tarefas. E2:Só com a liderança é possível manter um bom rumo. E3: Porque é crucial como organização tem que haver liderança é uma pirâmide para conhecermos o nosso caminho para respondermos sempre alguém. E4: A liderança é essencial para qualquer tipo de organização, na nossa sociedade tem que haver alguém que guia, que mostra o caminho, que conduz que vai |

| | |
|---|---|
| | <p>ser feito, tem que haver um líder e daí há pessoas tem competências para liderança e outras pessoas más perseguidoras.</p> |
| <p>16-Na resolução de um problema quando que um líder está orientado para as pessoas ou para as tarefas?</p> | <p>E1:Qdo tem um problema, não depende da ordem da grandeza do problema e do contexto, temos que arranjar um equilíbrio das pessoas e para as tarefas, e estar muito focados naquilo que queremos na orientação, na resolução especificamente deste problema com as pessoas certas. E com as pessoas certas desenvolvermos ao longo do tempo em termos de personalidade de ajudar a crescer, não só em termos de personalidade, competência no seu todo, essencialmente uma empresa tem que estar orientada para as tarefas, porque é que faz sobreviver no mercado concorrencial de hoje em dia, nunca descuidar das pessoas, uma organização são as pessoas, portanto sem as pessoas não existe empresa e não existem tarefas.</p> <p>E2: ? não respondeu</p> <p>E3:Nunca pode associar a tarefa da pessoa, as tarefas estão distribuídas por pessoa e tem obrigações para cumprir ou pedir alguém responsável para que as tarefas resultem.</p> <p>E4:Neste ramo as pessoas estão orientadas para as pessoas não podendo fugir ao cumprimento dos objectivos que são propriamente as tarefas primeiro temos em conta os problemas, das pessoas e os problemas passados por nós resolvermos (as coisas) tem que haver com o tempo, data de escritura, rapidez nos processos bancários, tem que haver com recebimentos de dinheiro e as vezes com as necessidades das pessoas.</p> |
| <p>17-Em situações normais um subordinado não pode dar ordens aos seus superiores. Quando assume diferentes padrões de liderança de acordo com a situação e para cada um dos membros da sua equipa?</p> | <p>E1:depende da forma que lidera, se houver situações excepcionais em que as pessoas assumem determinados comportamentos não esperado ou comportamento profissional na empresa por exemplo trair a confiança do líder, perde a confiança nestas pessoas tem de agir de forma diferente, sofre uma detenção ou mesmo expulsão não cabe no contexto da empresa.</p> <p>E2:Um subordinado não pode dar ordens aos superiores, não faz sentido. Um subordinado assume as tarefas.</p> <p>E3: Não pode dar ordens, transmitem-se indicações e recebem-se, e conhecer os</p> |

| | |
|---|---|
| | <p>executantes.</p> <p>E4:O subordinado não pode dar ordens, um líder assume diferentes padrões de acordo com a pessoa que esta a frente, ou depende do problema que está resolver, as diretrizes é sempre as mesmas, mas os problemas são diferentes(ex: seguir a norma quando não há acordo entre eles) o líder segue a norma.</p> |
| 18- Na sua opinião explica a importância do líderes nas PME`s? | <p>E2:A importância dos líderes nas PME`s são sujeitos, procurar, cumprir e mobilizar as empresas.</p> <p>E3: ? Não respondeu</p> <p>E4:Como qualquer empresa um líder seja uma PME ou uma multinacional tem que haver sempre um líder, porque normalmente os objetivos são traçados pelos líderes, são os líderes em concreto em cada funcionário e leva o funcionário a ter objetivos próprios motivando através do conhecimento que as pessoas tem umas das outras.</p> |
| 19-Quais os traços e competências que um líder pode ter? e quais mais importante? | <p>E3:Antes de agir , tem que fazer primeiro.</p> <p>E5: Deve ser visionário, deve ser capaz de transmitir essa visão para sustentar a sua equipa, deve ser determinado ter uma noção em conjunto, tem que ser capaz de delegar tarefas de modo e confiar nos seus colaboradores de forma o trabalho seja finalizado com sucesso.</p> |
| 20-Qual é o estilo de liderança utilizada nesta empresa? | <p>E3:É estilo democrático, centrado no partindo da maioria que é o chefe boa democracia funciona bem em qualquer empresa , ouve-se opiniões e altera-se as suas visões.</p> <p>E5: Nesta empresa uma vez que não temos uma estrutura reflexa procura ter uma estrutura mais democrática.</p> |
| 21- Como os líderes criam estratégias para mobilizar equipas para o processo da liderança eficaz? | <p>E3:Os líderes criam estratégias para mobilizar equipas a estratégia resultam dos objetivos atingidos de acordo a forma que as equipas vai concretizar o estilo de liderança vai-se adaptando a concretizar, a liderança eficaz é aquela que leva a nossa equipa atingir que se propôs.</p> <p>E5:Os líderes criam estratégias: primeiro é preciso ser muito claro qual o objetivo que pretende atingir de maneira se começa inspirar uma visão ter sentido emissão é transmitir de forma muito cuidadosa daquilo que é o futuro que se consegue atingir, saber se é capaz de dividir objetivos específicos</p> |

| | |
|--|---|
| | dos objectivos gerais, quais as metas e celebramos essas mesmas metas de maneira sejam alcançada com os colaboradores. |
| 22-Quais os principais factores que afetam na escolha do estilo de liderança nas empresas? | <p>E3:o principal fator tem que haver com os objetivos atingidos propostos mediante influencias variáveis externas ou não daquilo que os líderes tem no seu dia-dia consoante as dificuldades ,muitos subordinados não aplicam-se como atuam e equipa e os colegas coordena e lidera.</p> <p>E5:O estilo de liderança mais eficaz nesta empresa tem que ser feito de acordo o contexto, ter em contas as pessoas e das equipas do contexto se tiver no sentido figurado tem que ser mais autocrático diretivo, ex: se próprio líder não tiver muita informação acerca de determinada situação de forma sem transmitir deve utilizar um estilo democrático, em que vai pedir opinião dos vários colaboradores e tentar no fim que seja uma decisão final que foi encontrada com contributo de todos, mas a decisão final é do líder.</p> |
| 23-Explica quais os processos de liderança nesta empresa? | <p>E3:Liderar pelo exército ou seja tu pedes aquilo que estás dispostos a fazer só assim que alguém que está contigo também a tentar superar.</p> <p>E5:A equipa não muito grande, a estrutura mais selecta dai estes processos não estejam enquadrados, temos a percepção onde queremos alcançar, ter uma visão enquanto líder integral do negócio par se vai dividindo por responsabilidade o que cada um tem que fazer no final uma vez mais para os resultados sejam alcançados pelo contributo de todos.</p> |
| 24-Qual é papel da liderança nas organizações? | <p>E3:O papel da liderança nas organizações, a liderança garante a longevidade da organização ou seja que conduz os lideres e as equipas, isso vai definir se a organização se vai manter muitos anos ou não, más liderança não resultam organizações.</p> <p>E5:O papel da liderança nas organizações, tem colecionador de mudanças, tem orientar, coordenar, mas sem dizer uma perspectiva de liderança do século XXI. Não é dar soluções é conduzir as pessoas por si própria só assim cheguem a essas conclusões com maior <i>status</i>, verdadeiramente a mudar a desenvolver competências como sucesso das empresas,</p> |

| | |
|--|--|
| | são as pessoas só assim que haverá um papel do líder eficaz. |
|--|--|

